

UNIVERSITÁ DI PISA

Dipartimento di Economia e Management



Corso di Laurea Magistrale in

MARKETING E RICERCHE DI MERCATO

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

Il caso Eataly tra mercati e movimenti sociali

Relatore

Prof. Daniele Dalli

Candidato

Luca Salvatore Pisasale

Anno accademico 2014-2015

Indice

Introduzione	4
1. Business Model	6
<i>1.1. Letteratura dei Business model</i>	<i>6</i>
<i>1.2. La relazione tra business model strategia e catena del valore</i>	<i>10</i>
<i>1.3. Struttura statica o dinamica?</i>	<i>18</i>
1.3.1. L'activity system	19
1.3.2. Dynamic perspective	22
<i>1.4. Business model e innovazione</i>	<i>25</i>
2. L'influenza della società sul Business Model e sulla Corporate Identity	35
<i>2.1. Verso una società più consapevole e partecipativa</i>	<i>35</i>
<i>2.2. I movimenti sociali</i>	<i>44</i>
2.2.1. I movimenti sociali e le relazioni col mercato	48
<i>2.3. L'influenza degli stakeholder e dei movimenti sociali sul business model e sulla corporate identity</i>	<i>51</i>
3. Eataly: alti cibi a prezzi sostenibili	62
<i>3.1. La storia di Eataly, dalle origini ad oggi</i>	<i>62</i>
3.1.2. Prima di Eataly	62
3.1.3. Nascita di Eataly, dal 2002 al 2007	63
3.1.5. Crescita nazionale e internazionalizzazione	67
3.1.6. Aperture e progetti futuri	78
<i>3.2. Struttura societaria</i>	<i>82</i>
<i>3.3. Eataly e Slow Food</i>	<i>87</i>
3.3.1. Slow Food	90
<i>3.4. Modello di business e Corporate identity</i>	<i>94</i>
3.4.1. Manifesto Eataly	97
3.4.2. Innovazione tradizionale	100
3.4.3. L'offerta di Eataly: connubio tra vendita, ristorazione e didattica	101

3.4.5. Mercato target	115
3.4.6. Marketing	117
3.4.6. Impegni sociali	123
3.5. <i>Dipendenti</i>	126
3.6. <i>Partnership strategiche</i>	128
3.7. <i>Critiche</i>	142
Conclusioni	151
Bibliografia	155
Sitografia	161

Introduzione

L'obiettivo di questa tesi è analizzare il rapporto tra mercati e movimenti sociali, descrivendo come questi ultimi possano avere delle influenze sui Business Model delle aziende.

La crescente consapevolezza e responsabilità in capo ai consumatori ha portato alla nascita di diverse aggregazioni finalizzate alla difesa di determinati diritti o alla divulgazione di specifici valori. La maggior attenzione per l'ambiente, per le condizioni lavorative, per la salute dell'uomo e degli animali ha fatto sì che si venisse a creare una visione etica del consumo. Le variabili prese in considerazione per effettuare un acquisto sono notevolmente aumentate. In passato, la selezione avveniva basandosi esclusivamente su qualità e prezzo. Al giorno d'oggi, i consumatori, oltre al prezzo, prendono in considerazione variabili meno tangibili e con una connotazione più etica. Tale modo, più consapevole di rapportarsi ai consumi, ha notevolmente influenzato le dinamiche di mercato e il rapporto tra domanda e offerta. L'attenzione del consumatore, rivolta a temi come la sicurezza sul lavoro, il rispetto per i lavoratori, per gli animali e per l'ambiente ha costretto le aziende ad adottare un comportamento più responsabile, modificando i propri modelli di business e il modo di operare.

Il primo capitolo dell'elaborato è dedicato all'analisi del concetto di Business model, alla sua recente nascita e al crescente interesse che sta suscitando tra gli studiosi negli ultimi decenni. Essendo questo un concetto relativamente recente, non si è giunti ad un'unica definizione. Infatti, esiste un vasto numero di teorie, talvolta, anche contrastanti tra loro, in cui però sono stati evidenziati i punti in comune. In questo capitolo, inoltre viene analizzato, il rapporto che sussiste tra Business Model, catena del valore e strategia. Inoltre, viene messa in evidenza la differenza tra quest'ultima e il Business Model, concetti spesso ritenuti intercambiabili, ma in realtà sostanzialmente differenti. Successivamente si procede con la descrizione del rapporto tra Business Model e innovazione, evidenziando che un'innovazione di successo non per forza debba risiedere nel prodotto, ma può anche essere alla base di un processo, di un nuovo modo di proporre il prodotto o di un servizio aggiuntivo, in grado di creare maggior valore per il consumatore.

Nel secondo capitolo, viene analizzato il motivo per cui le aziende hanno dovuto modificare i loro business model, adottando dei comportamenti sempre più responsabili,

tenendo conto non soltanto degli interessi degli azionisti, ma di una platea di stakeholder che, negli ultimi decenni, si è allargata sempre più. Viene anche introdotto il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR), metodo attraverso il quale l'azienda deve essere in grado di progettare un Business Model sostenibile che le consenta di coniugare valore economico e valori sociali, ambientali, umani e culturali. Il capitolo si conclude con la descrizione dei movimenti sociali, dei loro obiettivi, delle strategie utilizzate al fine di raggiungerli, dei loro rapporti con il mercato e del modo in cui la collaborazione o il contrasto con le aziende può influire sul Business Model e sulla Corporate identity.

Il terzo capitolo è interamente dedicato a una nuova azienda, Eataly, la cui inaugurazione è avvenuta nel 2007 a Torino. Tale impresa, che si occupa di distribuzione agroalimentare, presenta un Business Model innovativo, il quale è stato interamente progettato e immesso sul mercato grazie alla collaborazione tra l'imprenditore, Oscar Farinetti, e il movimento sociale, Slow Food. La particolarità di tale progetto risiede nella collaborazione iniziata anteriormente all'inaugurazione del primo punto vendita. Ciò ha fatto sì che le due organizzazioni siano riuscite, partendo da zero, a elaborare un modello di business e una Corporate identity interamente plasmati sui valori del movimento. Eataly non si occupa solo della distribuzione di prodotti enogastronomici di alta qualità, ma la sua offerta prevede servizi di ristorazione e didattica. L'obiettivo dell'articolata offerta di Eataly, oltre ad offrire la possibilità di acquistare prodotti di qualità, è quello di diffondere nel mercato mainstream i valori del cibo buono, pulito e giusto, istruendo i consumatori sull'importanza del mangiare sano. Nel capitolo si analizza, inoltre, la storia di Eataly dalla nascita ad oggi, la struttura societaria, e lo stretto legame con Slow Food, che ha portato alla creazione di un modello di business che sarà approfondito successivamente.

1. Business Model

1.1. Letteratura dei Business model

Il concetto di business model è relativamente recente in campo accademico, infatti è solo dagli inizi degli anni novanta che l'interesse dedicato a questo concetto è cresciuto sempre più, facendo sì che numerosi studiosi intraprendessero la pubblicazione di libri e articoli in riviste specializzate. Nonostante questo interesse stia maturando in maniera esponenziale, ancora non si è arrivati ad una definizione unanimemente accettata.

Nell'anno 2005 Ghaziani e Ventresca effettuarono una ricerca con la quale venne analizzata la presenza del concetto business model in articoli accademici e riviste specializzate pubblicati tra il 1975 e il 2000. Il loro studio, condotto utilizzando la banca dati ABI/INFORM, diede come risultato ben 1729 pubblicazioni contenenti il concetto business model, di cui solamente 166 realizzate dal periodo 1975-1994 e le rimanenti dal 1995 al 2000.

Ciò ci fa capire come dagli anni '90 in poi l'interesse per i Business Model sia aumentato in maniera esponenziale, e a conferma di ciò anche Zott e Amit (2011) condussero una ricerca simile estendendo il periodo di riferimento sino al 2009. La loro ricerca, effettuata sulla banca dati EBSCOhost, è stata innanzitutto caratterizzata dalla distinzione in articoli accademici (PAJ) e non (PnAJ), andando così ad individuare 1202 articoli accademici e 8066 documenti che trattavano l'argomento Business Model. Come si evince anche dalla figura 1, le ricerche effettuate dalle due coppie di ricercatori hanno rilevato che l'interesse per il concetto business model è esploso negli anni successivi al 1995. Infatti, dal grafico emerge che prima degli anni '90 l'attenzione per questo tema era pressoché nulla, per poi crescere sempre più dal 1995 fino ai giorni nostri.

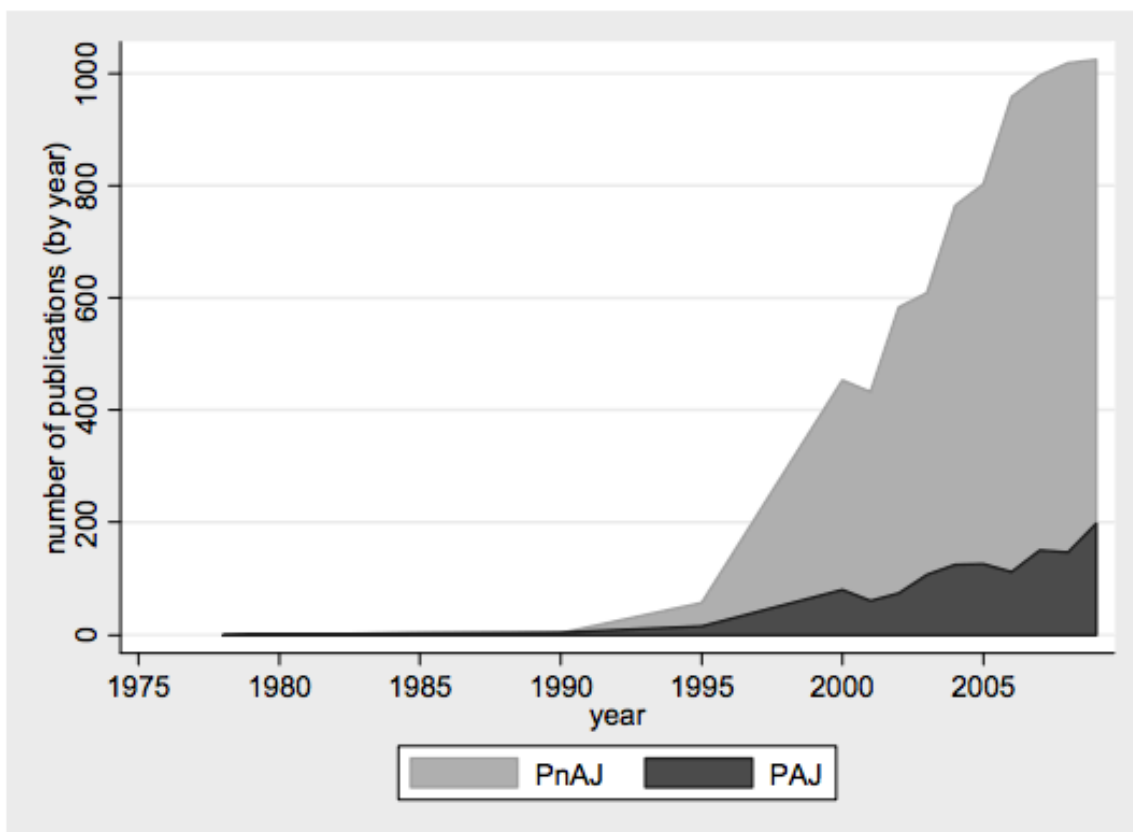


Figura 1: l'evoluzione dell'interesse sul concetto di Business model (Amit, Zott, & Massa, 2011)

Gli studiosi non sono d'accordo su quello che è un business model, nonostante si abbia un numero considerevole di definizioni riguardanti il concetto. Infatti, si evidenzia la mancanza di un linguaggio comunemente accettato da tutti e la presenza di una molteplicità di spiegazioni, a volte anche avverse tra di loro. La causa di ciò può essere legata al fatto che i ricercatori hanno analizzato il concetto da punti di vista e di interesse differenti, pervenendo così alla generazione di disparate definizioni. Tuttavia, dalle ricerche di Zott, Amit e Massa, emergono dei temi comuni tra gli studiosi di business model:

1. Il business model è una nuova unità di analisi che sta emergendo, che è distinta dal prodotto o dall'industria, è incentrato sull'azienda ma i suoi confini si estendono al di fuori di quelli tradizionali dell'impresa;
2. Il business model spiega come un'impresa fa affari;
3. Le attività aziendali svolgono un ruolo importante nelle diverse concettualizzazioni del modello di business;

4. I business model cercano di spiegare come si crea valore, non solo come viene catturato.

Di seguito vengono riportate una serie di definizioni che sono state attribuite al business model negli ultimi anni, da cui si evincono i temi più ridondanti:

- Timmers (1998): il business model è un' "architettura" del prodotto, del servizio e del flusso di informazioni, che include anche una descrizione dei vari attori commerciali e dei loro ruoli; è una descrizione dei potenziali benefici che potrebbero trarre i vari attori; è una descrizione delle fonti dei ricavi.
- Amit e Zott (2001): il modello di business rappresenta "il contenuto, la struttura e la governance delle operazioni, progettate in modo da creare valore tramite lo sfruttamento delle opportunità offerte dal mercato".
- Rosenbloom e Chesbrough (2002): il business model è "la logica euristica che collega il potenziale tecnico di un'azienda con la creazione di valore economico".
- Magretta (2002): I business model sono storie di come le imprese funzionano. Un buon business model è capace di dare risposta alle domande di vecchia data di Peter Drucker: chi è il cliente? Che cosa fa il valore per il cliente? Esso risponde anche a quella serie di domande fondamentali che ogni manager si deve porre: come facciamo a fare soldi in questo business? Qual è la logica di fondo che ci spiega come possiamo fornire valore ai clienti ad un costo adeguato?.
- Osterwalder et al. (2005): un business model è uno strumento concettuale contenente una serie di elementi, e la loro relazione consente di esprimere la logica di come una società genera guadagno. Si tratta di una descrizione del valore che una società offre a uno o più segmenti di clienti, dell'architettura societaria e della sua rete di partner per crearlo, della commercializzazione e distribuzione di questo valore e del capitale relazionale, al fine di generare flussi di entrate redditizie e sostenibili.
- Morris et al. (2005): un business model è una "rappresentazione sintetica di come un insieme correlato di variabili decisionali in area di strategia d'impresa, d'architettura, ed economia riesca a creare un vantaggio competitivo in determinati mercati". Esso ha sei componenti fondamentali: proposta di valore,

clienti, processi e competenze interni, posizionamento esterno, modello economico, e motivi personali che spingono all'investimento.

- Johnson, Christensen, & Kagermann (2008): i business model sono composti da quattro elementi interdipendenti, che nel loro insieme creano e forniscono valore. Questi sono: proposta di valore per il cliente, generazione del profitto, risorse chiave, e processi chiave.
- Casadesus Masanell & Ricart (2010): un business model è il riflesso della strategia realizzata dall'azienda.
- Teece (2010): un business model articola la logica, i dati e gli altri elementi che generano una proposta di valore per il cliente e la struttura di ricavi e costi praticabile sulla base di quel dato valore che si vuole offrire al cliente.
- Amit e Zott (2010): partendo dalla precedente definizione postulata nel 2001 e basandosi sul fatto che le operazioni collegano le attività, sono arrivati a definire il business model come “un sistema di attività interdipendenti che oltrepassano la stessa impresa estendendone i propri confini”.

Nonostante questo tema negli ultimi decenni abbia suscitato molto interesse, non si è ancora pervenuti ad una definizione univoca, comunque si è giunti a sostenere che cosa non è il business model; sicuramente non coincide con la strategia dell'impresa, ma più che altro è un riflesso di quest'ultima. Infatti, è una struttura complementare e il loro adattamento, può portare ad una maggiore creazione di valore per la società e per gli stakeholders oltre allo sviluppo di un maggiore vantaggio competitivo. Vi è un consenso crescente sul fatto che l'innovazione del business model è la chiave per lo sviluppo e il mantenimento di prestazioni performanti. Molti studiosi, come ad esempio Demil e Lecocq (2010), stanno iniziando a considerare il business model come un mezzo che consente la trasformazione aziendale e il rinnovamento. Un ulteriore differenza, emersa dalle ricerche di Amit e Zott, è che negli studi passati, aventi come oggetto temi di management, più che altro l'interesse prevalente era fondato sulla cattura del valore. Invece, con l'andare avanti negli anni e maggiormente con l'avvento del concetto del business model, l'attenzione si sta spostando dalla cattura alla creazione di valore che, come sostenuto da Thompson & MacMillan (2010), può avere diversi aspetti, come la generazione di valore dal punto di vista economico o sociale, portando a miglioramenti e ad una maggiore ricchezza nella società.

1.2. La relazione tra business model strategia e catena del valore

Il business model è ,quindi, una struttura col quale si mira alla creazione di valore non soltanto per l'azienda in se stessa ma, per tutta la rete di collaboratori, partner, fornitori, clienti ecc... Come sostenuto da Norman e Ramirez (1996), si tratta della creazione di valore all'interno della "value constellation". In questi termini si intende il processo di creazione di valore all'interno della catena dell'impresa e dei suoi partner, a monte e a valle. La strategia, invece, è quell' insieme di azioni che pone in essere l'azienda al fine di insediarsi all'interno del mercato, di posizionarsi nei confronti dei concorrenti e si occupa di prendere decisioni relative:

- ai prezzi, posizionando il prodotto/servizio sul mercato;
- alla differenziazione del prodotto/servizio;
- alla tempistica, decidendo il momento in cui è opportuno introdurre il prodotto/servizio sul mercato.

Il modello di business è una struttura che permette di collegare e coordinare tutte le mosse strategiche e le funzioni interne di un'impresa con la rete esterna della stessa, al fine della creazione di valore per i clienti e per tutti i portatori d'interesse, dell'appropriazione di una parte di esso e quindi dell'acquisizione di un vantaggio competitivo. Tramite questa struttura si cerca di superare quelli che sono i confini dell'azienda. Al contrario della strategia di prodotto che rimane confinata all'interno dell'azienda, con il business model l'enfasi si sposta all'esterno, andando a dare sempre maggiore importanza alle transazioni con i clienti, con i partner e con i fornitori: è una sorta di link, di connessione tra funzioni interne e rete esterna.

Amit e Zott (2008), tramite i loro studi empirici, dimostrano che è di vitale importanza estendere i confini dell'azienda, cioè avere una visione più ampia dell'organizzazione, cercando di guardare oltre i confini tradizionali della stessa, andando a comprendere all'interno dell' "ecosistema azienda" tutta quella rete di partner, fornitori, clienti e stakeholders con la quale si intrattengono transazioni. Anche Rosenbloom e Chesbrough sostenevano la stessa tesi, ponendo il business model al centro tra le funzioni aziendali e il mercato esterno, fungendo come una sorta di collegamento, che in complementarietà con la strategia porta l'azienda alla creazione di ricchezza e ad avere un vantaggio competitivo.

Secondo Chesbrough e Rosenbloom, le funzioni del business model sono:

- articolare la proposta di valore, cioè riuscire ad esplicitare il valore generato per gli utenti tramite l'offerta basata su una data tecnologia;
- identificare un segmento di mercato, cioè tutti quei soggetti che possono essere interessati ad usufruire dell'offerta e del valore creato;
- definire la catena del valore dell'azienda, struttura che sia in grado di creare e distribuire l'offerta, e di determinare quali siano le attività complementari necessarie per sostenere la posizione dell'impresa in questa catena;
- stimare la struttura dei costi e del profitto potenziale della nostra offerta, tenendo in considerazione la proposta di valore e la struttura della catena del valore prescelta;
- determinare la posizione dell'azienda all'interno della rete, quindi descrivere quali sono tutti gli interlocutori, i fornitori, i clienti e le potenziali aziende complementari e concorrenti;
- formulare una strategia con la quale l'impresa potrà ottenere e mantenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Il business model si può intendere come punto di partenza per la pianificazione dei processi di business operativo di un'azienda, fornendo un sostegno alla sviluppo degli stessi, in modo tale che la società possa svolgere la propria attività; può essere considerato come uno “scheletro invisibile”, un'architettura che articola, congiunge e coordina le funzioni aziendali e la rete dei partner aziendali, per la creazione, la commercializzazione e la distribuzione del valore a uno o più segmenti di clientela, al fine di generare flussi di entrate a sostegno della crescita del business.

Possiamo far risalire le origini del concetto di business model alla catena del valore di Porter (1985), in quanto tutti e due i concetti sono:

- basati sulla connessione delle varie funzioni aziendali;
- finalizzati alla creazione di valore;
- considerati strumenti per il raggiungimento, il mantenimento e la difesa del vantaggio competitivo.

Secondo la teoria della catena del valore, ogni azienda è composta da una serie di attività connesse tra loro le quali permettono che si arrivi alla creazione di valore. Essa si compone di nove attività, che possono essere distinte in primarie e di supporto.

Le attività primarie sono quelle che contribuiscono direttamente alla creazione dell'output finale:

1. Logistica interna/esterna: attività di gestione del flusso fisico (approvvigionamento materie prime e materiali, o uscita di prodotti finiti) e del flusso informativo (informazioni);
2. Operations: attività finalizzate alla trasformazione degli input e alla creazione del prodotto finale;
3. Marketing e vendite: pubblicità, promozioni, offerte, comunicazione, politica dei prezzi, gestione rapporti con i canali distributivi... ;
4. Servizi: attività che l'impresa mette in atto al fine di mantenere o migliorare il valore del prodotto/servizio nel tempo, e di instaurare un rapporto di fedeltà con il cliente (assistenza pre e post vendita, installazioni, corsi di formazione...).

Le attività di supporto, nonostante non concorrano direttamente alla creazione del prodotto finale, sono collegate alle attività primarie influenzandole e permettendone il corretto funzionamento:

1. Infrastruttura dell'impresa;
2. Gestione delle risorse umane;
3. Sviluppo tecnologico;
4. Approvvigionamenti.

L'avvento del concetto del business model ha portato ad una sorta di riconfigurazione della catena del valore, attraverso la creazione di reti strategiche tra le imprese e tra i partner, estendendo i confini tradizionali dell'impresa al fine di una co-creazione del valore per una società allargata. Secondo Hammel (2000), le aziende devono sviluppare innovative versioni di business in cui sia la creazione sia la cattura del valore si verificano in una rete che può includere fornitori, partner, canali distributivi e svariate coalizioni. Ciò presenterebbe una nuova fonte di vantaggio competitivo, creando fonti di valore sempre superiori e sostituendo il vecchio modo di fare business, diventando il nuovo standard per le prossime generazioni di imprenditori (Magretta, 2002).

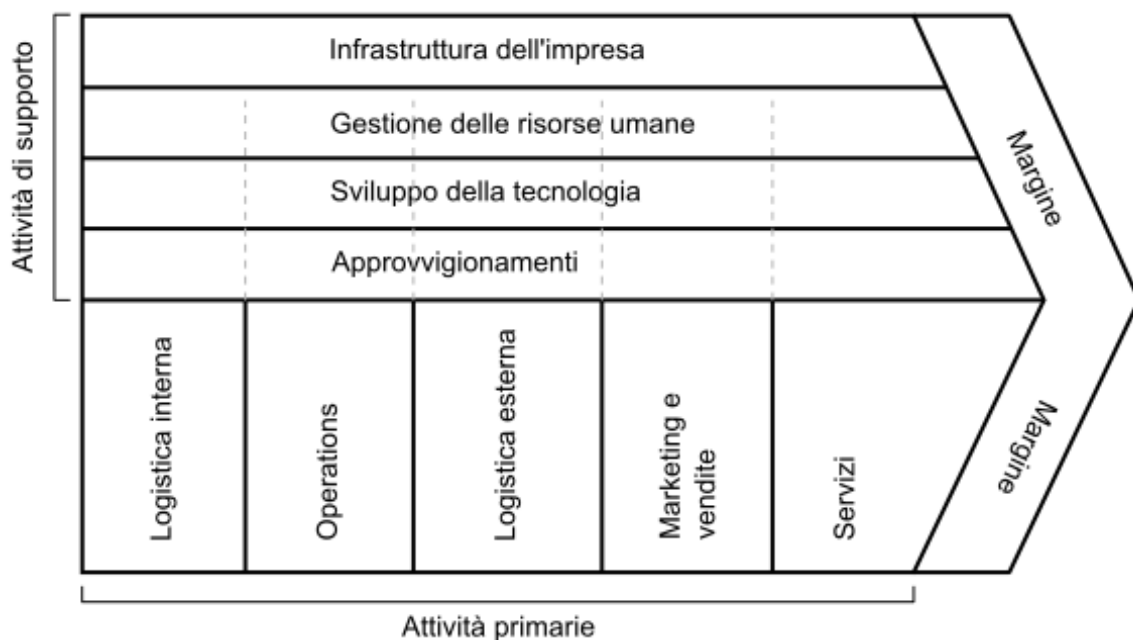


Figura 2: la catena del valore (Porter)

Una prima analogia rispetto al Business Model, che ci comunica come quest'ultimo abbia avuto origine dagli studi di Porter la possiamo trovare proprio nel nome, infatti, "catena" sta ad indicare quel legame tra tutte le funzioni, che porterà alla creazione di valore. Il concetto del legame, del collegamento e della complementarità è alla base del business model. Infatti, la combinazione di tutte le attività appartenenti alle due sezioni della catena del valore determina il business model adottato dall'impresa.

Alla base della maggior parte delle definizioni di business model troviamo la creazione di valore, ma ciò è un presupposto necessario ma non sufficiente. In quanto, una volta identificata la propria catena del valore, l'azienda dovrà stabilire come si approprierà di una parte del valore creato. Un modo per catturare parte di questo valore è l'uso di risorse complementari (Teece, 1986).

Christensen e Rosembloom sostengono che, ai fini dell'appropriazione di valore, è importante coinvolgere anche terzi, poiché fornitori, clienti e tutti i soggetti portatori di interessi, giocano un ruolo molto importante nella creazione del valore e, di conseguenza nell'appropriazione di quest'ultimo. Quindi, per sfruttare al massimo le potenzialità dell'azienda abbiamo bisogno di un allineamento tra funzioni interne e rete esterna.

Come detto in precedenza e come vedremo in seguito, ancora non si è arrivati ad una definizione di Business Model condivisa a pieno da tutti. Ma, sicuramente, il Business Model è ben diverso dalla strategia di un'impresa, poiché è una struttura che va ad

integrare quella che è la strategia adottata dall'impresa. Quindi, questi due elementi sono complementari tra loro.

Un obiettivo cruciale per le imprese è adottare una strategia che dovrà essere in grado di sfruttare al meglio i propri punti di forza e le opportunità offerte dal mercato e, al contempo, dovrà cercare di superare i propri punti di debolezza e limitare le minacce ambientali. Di conseguenza, è necessario attuare un'analisi SWOT¹, in modo tale da poter razionalizzare le scelte al fine del raggiungimento dei propri obiettivi. In sintesi, possiamo sostenere che, così come afferma la teoria della contingenza, ci sono vari fattori contingenti che influiscono sulla performance aziendale. Questa tesi ci suggerisce che non esiste una strategia ottimale per tutte le organizzazioni, ma c'è un grandissimo numero di variabili, fattori contingenti (Donaldson, 1996), che influiscono sull'andamento dell'azienda, tra cui le caratteristiche dell'ambiente esterno, la struttura organizzativa e il sistema tecnico impiegato nel nucleo operativo, l'età e la dimensione dell'azienda, le tecnologie, le scelte di marketing e le relazioni di potere (Henry Mintzberg). Tutte le variabili sopra elencate influiscono sulla performance aziendale, ma Amit e Zott (2008) sostengono che all'interno della lista dei fattori di contingenza è necessario inserirne un'altra: il Business Model.

Lo studio del concetto di Business Model è molto importante in campo di gestione strategica, poiché tramite adeguati Business Model, l'impresa ha la possibilità di creare valore per la società e di catturarne una fetta per se stessa (Amit e Zott 2010), accrescendo così il proprio vantaggio competitivo.

¹ L'analisi SWOT (Albert Humphrey) è un'analisi di supporto alle scelte che risponde ad un'esigenza di razionalizzazione nei processi decisionali; è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un'impresa o in ogni altra situazione in cui un individuo o un'organizzazione debba prendere una decisione al fine di raggiungere un obiettivo.

L'analisi SWOT consente inoltre di distinguere in fattori endogeni ed esogeni, infatti i punti di forza e di debolezza sono fattori endogeni, quindi interni all'organizzazione, invece minacce e opportunità sono da considerarsi fattori esogeni.

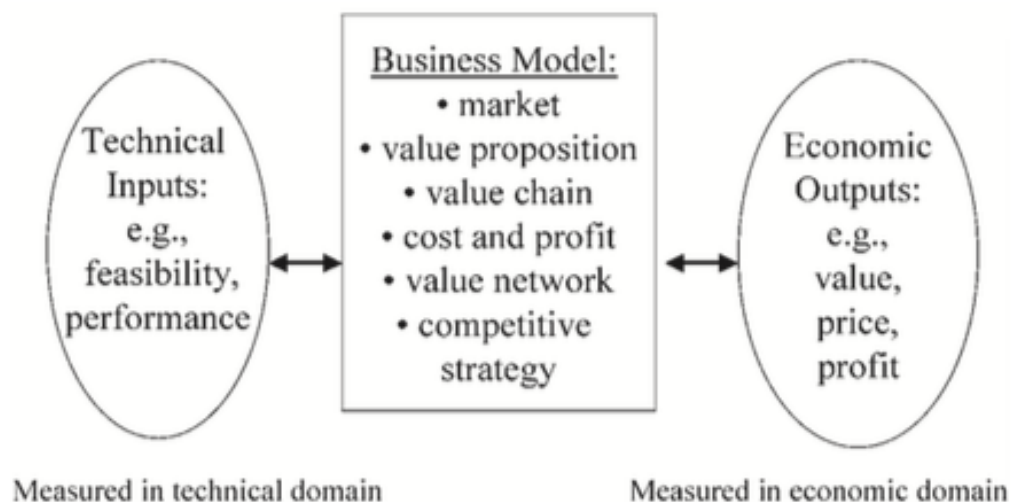


Figura 3: il ruolo di intermediazione del Business model, tra input tecnologici e output (Chesbroug & Rosembloom, 2002)

Il Business Model è un modello strutturale che permette all'azienda di intrattenere transazioni con clienti, fornitori, partner e il resto degli stakeholders. Dalla figura 3 riportata sopra si può evincere che il business model è una struttura che si pone tra le tecnologie innovative di un'impresa, tra una nuova idea di business e l'output/offerta che si vuole proporre al mercato. È quella struttura che funge da congiunzione tra questi due elementi e, se ben allineata con essi può portare alla creazione di valore e all'appropriazione di una parte dello stesso (Chesbroug & Rosembloom, 2002).

Il Business Model è un fattore in più; è sicuramente differente dalla strategia aziendale o di prodotto, poiché le aziende, che mirano al soddisfacimento di uno stesso bisogno e che utilizzano simili strategie di mercato, possono benissimo adottare Business Model differenti. Una società che adopera un Business Model diverso e che crea più valore rispetto ai suoi concorrenti, è in possesso di un vantaggio competitivo.

	Business model	Product market strategy
Definition	A structural template of how a focal firm transacts with customers, partners, and vendors. It captures the pattern of the firm's boundary spanning connections with factor and product markets	Pattern of managerial actions that explains how a firm achieves and maintains competitive advantage through positioning in product markets
Main questions addressed	<p>How to connect with factor and product markets</p> <p>Which parties to bring together to exploit a business opportunity, and how to link them to the focal firm to enable transactions (i.e., what exchange mechanisms to adopt?)</p> <p>What information or goods to exchange among the parties, and what resources and capabilities to deploy to enable the exchanges?</p> <p>How to control the transactions between the parties, and what incentives to adopt for the parties?</p>	<p>What positioning to adopt against rivals</p> <p>What kind of generic strategy to adopt (i.e., cost leadership and/or differentiation)?</p> <p>When to enter the market?</p> <p>What products to sell?[*]</p> <p>What customers to serve?[*]</p> <p>Which geographic markets to address?[*]</p>
Unit of analysis	Focal firm and its exchange partners	Firm
Focus	Externally oriented: focus on firm's exchanges with others	Internally/externally oriented: focus on firm's activities and actions in light of competition

Tabella 1: Business model e strategia (Amit & Zott, 2008)

La tabella 1 ci mostra le principali differenze tra strategia e business model. L'attenzione degli studiosi ha evidenziato che la strategia pone più enfasi a materie come la concorrenza, la cattura del valore e il vantaggio competitivo. Invece, il concetto di business model sembra concentrarsi maggiormente sulla collaborazione, sulla cooperazione e sulla creazione di valore in comune (Magretta, 2002; Mäkinen & Seppänen, 2007; Mansfield & Fourie, 2004). Altra differenza, che ha suscitato molto interesse, è che al centro del concetto di business model sta la proposta di valore. Quindi, abbiamo la presenza di un'attenzione per il cliente e per il suo ruolo, che non troviamo altrove in campo di letteratura strategica. Pertanto, il business model ruota attorno alla creazione di valore orientato al cliente (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Mansfield & Fourie, 2004). Il Business Model è una struttura incentrata sulle transazioni che l'impresa intrattiene con soggetti esterni, in modo tale da creare valore per tutti i soggetti collegati ad essa e per essa stessa. La creazione di valore attraverso il business model comporta un complesso insieme di interconnessioni, di relazioni di scambio e di attività tra più giocatori, che portano alla co-creazione di valore.

Galbraith (1977) sostiene che la coerenza e l'adattamento di una buona strategia e di un buon business model sia il determinante primario per il successo, portando l'azienda ad avere prestazioni sempre più elevate.

Porter (1996) definisce la strategia come il modo di compiere un'attività diversa dai propri concorrenti o di compiere la stessa attività in modo differente, creando una posizione unica e preziosa; si tratta di scelte strategiche che hanno profonde implicazioni sui risultati competitivi. Bisogna, quindi, individuare un particolare modo di competere, una particolare logica societaria e un particolare modo di operare e di creare valore per gli stakeholder: il business model è il riflesso di queste scelte. Pertanto, possiamo sostenere che strategia e Business Model sono legati da un rapporto causa/effetto.

Come detto in precedenza, esistono vari fattori contingenti che influiscono sulle performance aziendali. Secondo Casadesus e Ricart, la strategia è il piano contingente di un'impresa sul quale il Business Model si baserà, poiché tramite le scelte strategiche si dovrà cercare di contenere e/o sfruttare gli effetti di queste contingenze ambientali, configurando un business model che si possa adattare alle varie contingenze che potrebbero verificarsi.

Finora abbiamo discusso solo di scelte strategiche, non facilmente reversibili, ad esempio scelte di governance, di politica interna di organizzazione, cioè di tutte quelle scelte che andranno a formare il business model di un'azienda. Ma è necessario attenzionare anche quell'insieme di scelte “meno impegnate” e di natura più reversibile, che un'azienda deve effettuare: le scelte tattiche, come prezzi, pubblicità, R&S, tutte decisioni che nel breve periodo possono essere modificate più facilmente. È stato introdotto quest'ultimo concetto in quanto, come possiamo notare dalla figura 4, le scelte strategiche e la progettazione del business model influiranno sulle scelte tattiche dell'impresa, le quali si svolgeranno all'interno dei confini del business model. Dalla figura si evince che l'impresa, sulla base dei propri obiettivi, della propria mission e delle contingenze, dispone di una serie di alternative strategiche che andranno a configurare diversi business model. Come detto prima, la configurazione del business model dovrà essere tale da adattarsi a tutti quei fattori interni e contingenti che influiscono sull'azienda.

La scelta e la progettazione del business model sono di fondamentale importanza, in quanto una volta impostato sulla base degli obiettivi prefissati, delle attività, delle competenze e della rete e, quindi, levigato attorno a tutto l'insieme delle componenti strutturali di un'azienda, sarà difficile apportarne delle modifiche.

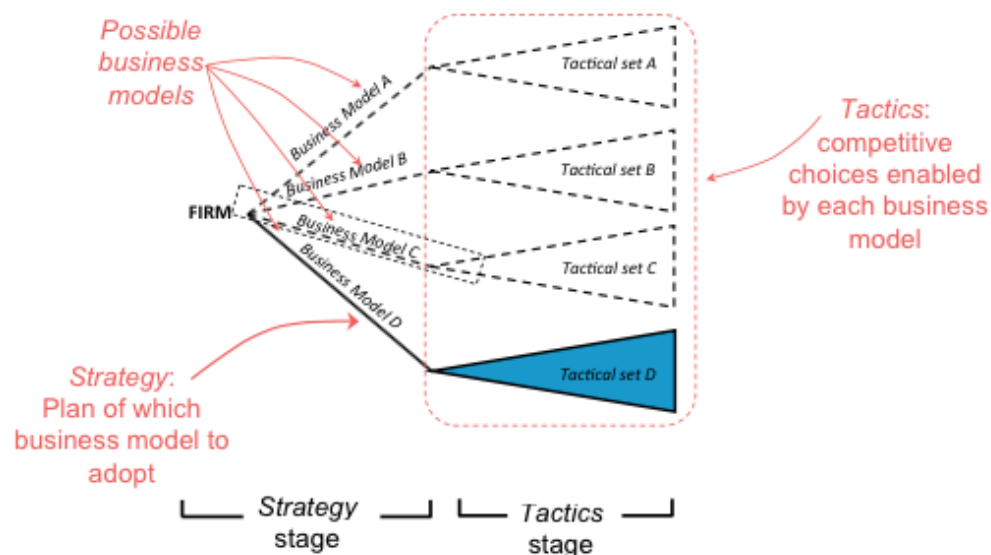


Figura 4: Strategia, Business model e tattica (Casadesus & Ricart, 2010)

Il business model si riferisce al modo in cui l'impresa opera sul mercato, a come crea valore per i suoi stakeholder. Quindi, è un modo per mettere in atto le scelte strategiche ed è un riflesso della strategia messa in atto dall'impresa. Tutte le azioni strategiche poste in essere da un'impresa, sono le scelte che costituiscono il suo Business Model. Casadesus & Ricart (2010) propongono una generica struttura di un processo competitivo a due fasi:

1. Fase 1: fase strategica, in cui l'impresa sceglie il modello di business attraverso il quale vuole competere;
2. Fase2: fase tattica, in cui l'impresa, sulla base del modello di business scelto nella prima fase, compirà le scelte tattiche.

Nella prima fase, l'impresa sceglierà la logica mediante il quale intende operare e combinare tutte le sue risorse al fine di creare e catturare valore, quindi la struttura del business model. Mentre nella seconda fase, sulla base di quest'ultimo, farà delle scelte tattiche guidate dai propri obiettivi.

1.3. Struttura statica o dinamica?

Come già precisato, esistono una miriade di definizioni e di approcci sullo studio dei Business Model. La causa di ciò potrebbe essere attribuita agli studiosi che, spinti da

obiettivi, hanno affrontato questo concetto, partendo da punti di vista e da ragionamenti differenti.

Di seguito vengono analizzati due approcci che, nonostante appaiano inizialmente contrastanti tra loro, possono essere considerati complementari:

- l'approccio statico elaborato da Amit, Zott, (2001, 2010), l'Activity system perspective;
- l'approccio dinamico elaborato da Demil e Lecoq (2010), il Dynamic perspective.

L'activity system definisce il business model come un insieme di attività connesse tra loro, che se ottimizzate offrono la possibilità di prestazioni superiori. Esso assiste i manager nella gestione delle attività che l'azienda impiega nella creazione e nella generazione di valore e ricavi. Invece, alla base dell'approccio dinamico del dynamic perspective si trova l'idea di cambiamento continuo del business model. Infatti esso è visto come strumento per affrontare il cambiamento e l'innovazione dell'organizzazione e/o del modello stesso.

L'approccio statico ci permette di costruire diverse tipologie di business model, di studiarne la relazione con le prestazioni e ci fornisce un quadro coerente delle diverse componenti del business model, descrivendone anche l'organizzazione. Ma queste tipologie di approccio sono spesso incapaci di descrivere il processo di evoluzione del modello ed è per questo che è importante affiancare questa visione statica a quella dinamica del Dynamic perspective. Sarebbe ottimale cercare di conciliare questi due approcci per studiare come si evolve un business model, ponendo attenzione alla dinamica creata dalle interazioni tra i suoi elementi costitutivi (Demil & Lecocq, 2010).

1.3.1. L'activity system

Un'attività nel business model può essere considerata come l'impegno di risorse fisiche, umane e risorse di capitali di una delle parti del modello di business (l'impresa, clienti finali, fornitori, etc.), per uno scopo preciso o per un obiettivo generale. Di conseguenza, il sistema di attività (Activity system) è l'insieme di tutte le attività organizzative che sono interdipendenti e incentrate sull'impresa, comprendenti sia quelle dell'impresa stessa e sia quelle dei suoi partner (fornitori, clienti). Quindi, lo

studio dell'Activity system estende i confini dell'impresa al fine di creare valore con e per i suoi partner, ma anche di appropriarsi di una quota di quel valore creato.

Le interdipendenze dell'Activity system sono di fondamentale importanza in quanto, tramite transazioni e legami, forniscono informazioni sui processi che consentono l'evoluzione dello stesso nel tempo e in concomitanza ai cambiamenti dell'ambiente competitivo, quindi permettono una sorta di continuo adattamento alla realtà circostante. Queste interdipendenze sono create dai manager, che danno loro forma e design andando a collegare e ad intrecciare una moltitudine di operazioni e attività sia all'interno sia attraverso i confini aziendali: tutto ciò è l'essenza del business model. Perché all'interno e attraverso i confini aziendali? Perché alcune attività rilevanti possono essere eseguite dall'impresa stessa, altre dai fornitori, dai partner o dai clienti. Passando ad analizzare gli elementi costitutivi del business model, sulla base dell'Activity system, Amit e Zott sostengono che possiamo distinguere gli elementi in:

- Design Elements: Contenuto, Struttura e Governance;
- Design Themes: Novelty, Lock-in, Complementaries ed Efficiency.

Design elements:

1. Contenuto: è l'insieme vero e proprio delle attività che andranno a comporre l'Activity system e che dovranno essere eseguite; la scelta di eliminare o aggiungere altre attività all'interno del business model può portare alla necessità di inserirne delle altre, in quanto tutte le attività sono interconnesse tra loro, e la modifica di una sola attività porterà alla necessità di adattamento di tutto il modello;
2. Struttura: è il sistema che descrive il collegamento delle attività, l'ordine e la sequenza, suddividendole in primarie e secondarie
3. Governance: si riferisce a chi svolge determinate attività all'interno del modello (ad es un franchising).

Gli autori presentano queste componenti in maniera separata per maggiore chiarezza e semplicità descrittiva. Ma un manager, nel momento in cui si troverà a decidere sul cambiamento di uno degli elementi, dovrà essere consapevole che questi sono strettamente interdipendenti e la variazione di uno influenzerà anche gli altri.

Design themes:

1. Novelty: inserimento di nuove attività (innovazioni di contenuto), e/o di nuovi modi di collegarle (struttura), e/o di nuove modalità di disciplinarle (governance);

2. Lock-in: sistemi di attività possono anche essere progettati al fine di incastrare (Lock-in), cioè possono avere il potere di mantenere terzi partecipanti attratti ad un determinato modello di business. Il Lock-in, ad esempio, si può verificare nel caso di elevati costi di cambiamento, è come se venissero innalzate delle barriere all'uscita in sfavore di un determinato partecipante, scoraggiandone lo scioglimento del legame;
3. Complementaries: convenienza a procedere simultaneamente, a svolgere attività in concomitanza, piuttosto che separatamente.
4. Efficiency: il modo in cui le aziende utilizzano il loro sistema di attività per mirare ad una maggiore efficienza attraverso la riduzione dei costi di transazione. Ciò si può verificare nel caso in cui la società decida di integrarsi verticalmente in modo tale da evitare situazioni di dipendenza da fornitori e/o canali distributivi.

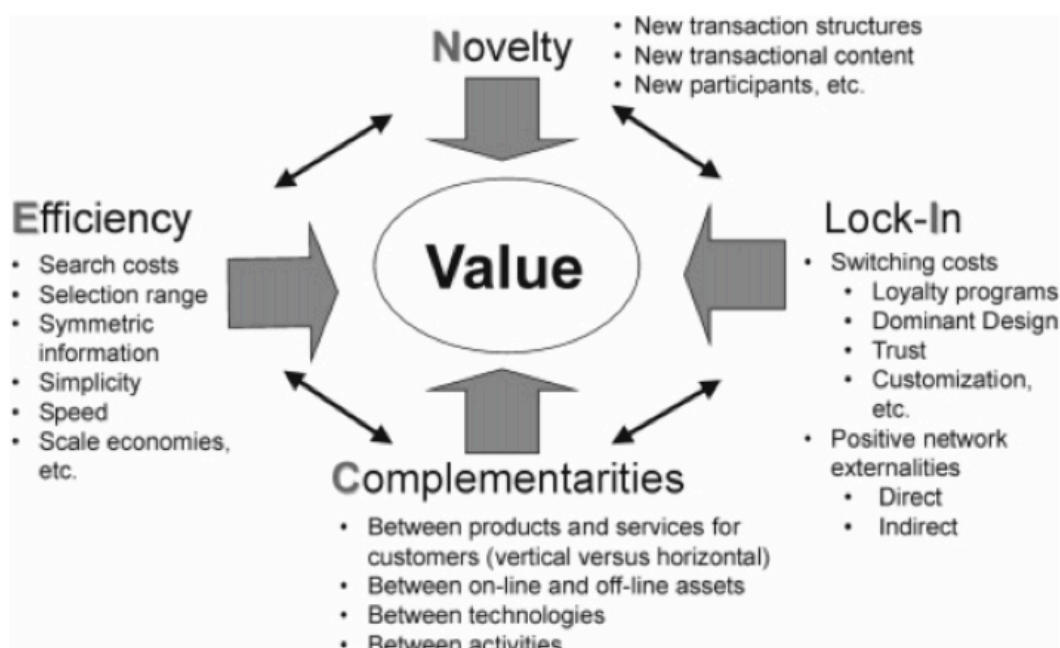


Figura 5: Design themes (Amit & Zott 2010)

Questa visione del business model, come sistema di attività, evidenzia che si ha la possibilità di creare valore attraverso quattro strade distinte ma non parallele, in quanto sono correlate e sovrapposte tra loro. Infatti, le scelte intraprese dai manager, sia

riguardanti la modifica di un qualsiasi componente dei Design Elements o dei Design Themes, porteranno ad un cambiamento di equilibrio che sfocerà in un conseguente cambiamento di tutta la struttura del business model.

1.3.2. Dynamic perspective

Demil & Lecocq (2010), sviluppano la loro concezione dinamica del business model partendo dagli studi di E. Penrose, la quale considerava l'azienda come un insieme di risorse umane e materiali, che rendono solo quando sono associate e messe in moto da un'adeguata conoscenza, la quale è considerata il motore dell'azienda.

Secondo questa visione l'importanza risiede nei "servizi delle risorse", vale a dire, in ciò che una risorsa una volta impiegata può offrire; ciò dipende da come queste risorse vengono utilizzate e combinate tra loro. Quindi, le prestazioni di un'azienda dipendono dalla capacità del manager di estrarre valore dall'utilizzo delle risorse a disposizione e dalla capacità di crearne combinazioni più o meno innovative. Penrose distingue le capacità tra operative e imprenditoriali di gestione. Le prime si riferiscono alla capacità di migliorare lo sfruttamento delle risorse organizzative e dell'implementazione delle conoscenze accumulate. Invece, le seconde sono basate sulla creazione di nuove opportunità di utilizzo delle risorse, sulla motivazione di acquisirne e/o svilupparne delle nuove. Risorse, competenze e conoscenze acquisite durante l'arco della vita dell'azienda sono in continua reazione e relazione tra loro e tra tutti gli elementi costitutivi della società. È compito del management rendere unici legami e combinazioni, poiché saranno questi che lo differenzieranno dalle altre società operanti nel medesimo settore. Un ottimale articolazione delle risorse accumulate dall'azienda negli anni, può consentire all'organizzazione di prevedere nuove opportunità, di proporre nuovi prodotti e/o servizi alla base di nuove proposte di valore, che daranno la possibilità di ottenere un vantaggio competitivo.

Demil & Lecocq sostengono che il business model può essere descritto tramite tre componenti principali:

- Risorse e competenze (RC): le risorse possono essere acquisite dall'esterno, ad esempio affidando delle funzioni aziendali ad altre aziende, o possono essere sviluppate internamente. Le competenze si riferiscono alle capacità di migliorare

o combinare diversamente le risorse in possesso, in modo tale da generare più valore;

- Struttura organizzativa (O): comprende tutte le attività dell'organizzazione e le relazioni che l'impresa stabilisce con altre organizzazioni, quindi include la catena del valore e la rete delle relazioni che l'azienda crea con i suoi stakeholder esterni (fornitori, clienti, partner, concorrenti..);
- Proposta di valore (V): il valore che l'azienda offre ai clienti sotto forma di prodotti e servizi.

L'organizzazione e l'articolazione dinamica di queste tre componenti e la loro relazione genera la struttura e il volume di costi e ricavi. La differenza tra loro genererà un margine più o meno consistente (riflesso del valore catturato dall'organizzazione), che determinerà la sostenibilità del business model nel tempo. Queste tre componenti proposte da Demil e Lecocq, nel 2010, ci forniscono il quadro RCOV, un approccio dinamico del concetto di business model, il quale implica che gli imprenditori e i manager debbano considerare congiuntamente e dinamicamente l'accumulazione e la combinazione di risorse, gli aspetti organizzativi e l'offerta di valore.

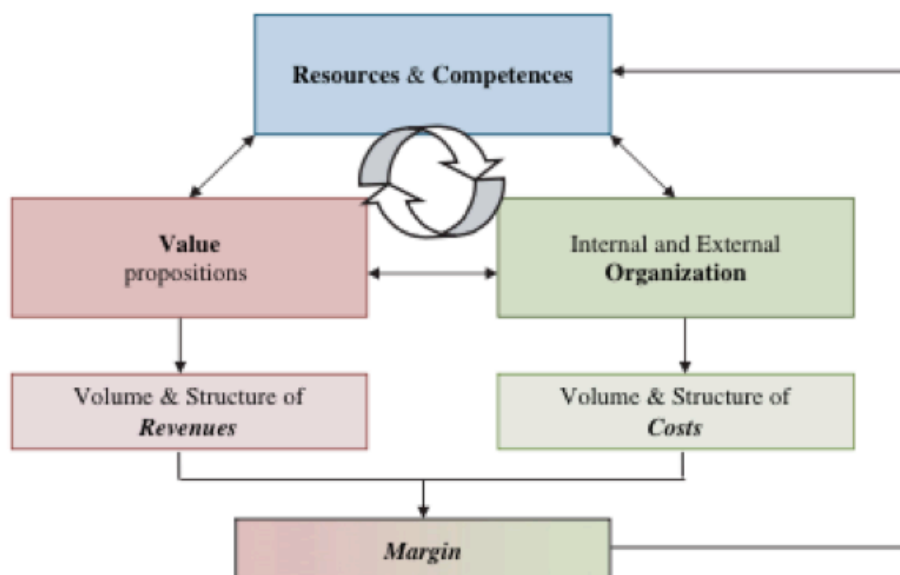


Figura 6: Quadro RCOV: le principali componenti del Business model e la relazione che ne intercorre

La dinamica del business model proviene dalle interazioni tra le componenti del modello e all'interno delle stesse. Le interazione tra queste possono portare allo

sviluppo di una nuova proposta di valore, alla creazione di nuove combinazioni di risorse, a una modifica del sistema organizzativo. Questi cambiamenti avranno un impatto sulle altre componenti, generando una sorta di circolo virtuoso. Ma la dinamica del business model è data anche da mutamenti che si verificano all'interno delle stesse componenti. Ad esempio, cambiamenti nel sistema organizzativo, coi quali si andranno ad esternalizzare delle funzioni che precedentemente erano svolte internamente, potrebbero avere delle ripercussioni sugli elementi organizzativi, come ad esempio la riduzione del numero di dipendenti.

I due studiosi sostengono che il business model si trova, perennemente, in uno stato di “disequilibrio transitorio”, in quanto, le componenti principali sono continuamente soggette sia a influenze endogene (decisioni prese dai manager finalizzate ad una migliore allocazione delle risorse) sia a influenze esogene (fattori ambientali che influiscono sull'operato dell'azienda, come ingresso di nuovi concorrenti, aumento del costo di alcune risorse o entrata sul mercato di nuove risorse sostitutive che possono richiedere un cambiamento nel business model). Quindi, si può sostenere che il Business model è in continua evoluzione e l'ambiente, pur non essendo una componente del modello, ha la capacità di influenzare ciascuna delle tre componenti, incidendo sui costi, sul valore o sulla disponibilità delle risorse, modificando la catena del valore e lo stesso valore di prodotti o servizi proposti dall'azienda. Pertanto, il cambiamento (o evoluzione) può essere dato da una modifica sostanziale nella struttura dei costi, dall'utilizzo di un nuovo tipo di risorsa, dallo sviluppo di una nuova fonte di ricavi, dal reengineering di un processo organizzativo o produttivo, dall'esternalizzazione di una attività appartenente fino ad un dato momento alla catena del valore, dall'internalizzazione di un'attività svolta precedentemente da terzi. Le variazioni del business model all'interno dell'azienda, possono portare ad un aumento o a una diminuzione delle sue prestazioni in termini di margine, ciò può costituire un segnale circa la sua sostenibilità. Tuttavia, uno scarso rendimento iniziale di un business model può essere solo un fattore transitorio. Questo potrebbe essere il caso di una start-up che dovrà sopportare delle perdite prima di generare profitti.

I cambiamenti volontari e quelli dettati dall'ambiente fanno sì che il business model sia in continuo dinamismo. Si sviluppano dei circoli virtuosi, a causa dei quali ogni minima variazione volontaria interna o ogni influenza proveniente dall'esterno porterà alla modifica di una componente della struttura, che genererà a sua volta ulteriori

cambiamenti tramite una reazione a catena, mantenendo il business model in uno stato di permanente di disequilibrio.

Data questa permanente evoluzione delle componenti del business model, il ruolo dei manager è di mantenere, quella che Demil e Lecocq definiscono, “coerenza dinamica” tra le componenti principali del business model della loro azienda, cioè quella capacità di prevedere e anticipare i cambiamenti. In modo tale da poter adattare il business model e mantenere o ripristinare le prestazioni nel più breve tempo possibile. Un ulteriore concetto introdotto dai due studiosi è quello della “consistenza dinamica”, cioè la capacità di anticipare e reagire in seguito ai cambiamenti. Quindi, la capacità di continuo adattamento all’ambiente, di continuo sfruttamento delle opportunità offerte dal mercato e di difesa dalle minacce ambientali esistenti o potenziali.

1.4. Business model e innovazione

Oltre ad analisi dal punto di vista statico o dinamico, il business model è stato oggetto di studio anche nel contesto dell’innovazione. Infatti, negli ultimi anni gli studiosi hanno iniziato ad analizzare il business model relazionandolo all’innovazione, cercando di capire la relazione che ne intercorre. Osterwalder et al. (2005) sostengono che, in linea generale, i Business model sono considerati come un punto di contatto tra tecnologia, organizzazione e strategia, con lo scopo di descrivere come un’organizzazione trae valore da una tecnologia e la sfrutta come sorgente di vantaggio competitivo nel tempo. Chesbrough (2010) sostiene che i business model sono emersi come un mezzo importante per le imprese, avente lo scopo di aiutarle a commercializzare nuove idee e tecnologie.

Viviamo in un mercato concorrenziale in rapida evoluzione che rende il contesto economico sempre più incerto, facendo sì che le decisioni aziendali siano sempre più difficili e complesse. Le aziende si confrontano ogni giorno con nuove tecnologie e con prodotti che hanno cicli di vita sempre più brevi. In questo contesto caratterizzato dall’incertezza, dall’intensificazione della concorrenza a livello globale, dalla crescita e dallo sviluppo di sempre nuove conoscenze e tecnologie, la quasi totalità delle aziende di ogni dimensione si è ritrovata a dover aumentare le proprie spese in Ricerca e Sviluppo (R&S). Questo interesse per la continua ricerca e innovazione non ha interessato solo i settori prettamente tecnologici, informatici o meccanici. In quanto,

innovazioni significative sono state generate non solo a livello di prodotto, ma soprattutto a livello di struttura, processo aziendale e modello di business, cioè nel modo in cui fare scaturire da un'idea il valore da proporre al cliente e, infine, riuscire a generare un risultato economico.

Nell'attuale contesto globale, stiamo assistendo ad una sorta di abbattimento dei confini aziendali, grazie all'avvento di internet, all'elevata facilità di mobilità data dal nuovo mercato del lavoro che porta ad un notevole scambio di talenti e delle relative conoscenze tra i vari Paesi e tra le aziende. Al fine di far fronte a questo fenomeno e alle emergenti sfide competitive, le aziende si sono allontanate da un modello di innovazione "chiuso", essenzialmente incentrato sulle proprie divisioni di R&S, avvicinandosi ad un modello "Open" che prevede un'apertura alle contaminazioni esterne. Si cominciò così a ritenere che un modello organizzativo di successo dovesse essere in grado di sfruttare le relazioni orizzontali tra le imprese. Si cominciò a sostenere la necessità di puntare su un modello di business in grado di sfruttare e valorizzare al meglio le migliori innovazioni, tecnologie e conoscenze offerte esternamente dal mercato, trasferendole all'interno del nostro Modello di business. È il fenomeno dell' "Open Innovation" descritto da Chesbrough (2003). Lo studioso sostiene che l'organizzazione, al fine della sopravvivenza, debba adottare un processo innovativo aperto e caratterizzato dalla combinazione di una base tecnologica interna con una base tecnologica esterna. Ciò che scaturirà da questo processo (nuovi prodotti, nuovi servizi, nuovi format distributivi e nuove soluzioni) non dovrà essere necessariamente portato sul mercato dalla stessa azienda, ma potrà anche essere trasferito ad altri soggetti che avranno il compito di combinarli con i propri asset complementari e commercializzarli, instaurando così un rapporto di cooperazione e collaborazione.

I procedimenti essenziali dell'open innovation sono tre: l'outside-in process, l'inside-out process e il coupled process.

1. Outside-in process: processo mediante il quale le conoscenze dell'impresa vengono arricchite grazie all'inclusione di fornitori, clienti e fonti di conoscenza esterne, al fine di aumentare il grado di innovatività dell'impresa stessa;
2. Inside-out process: meccanismo che riguarda il guadagno dell'impresa, conseguito mediante la cessione e la condivisione delle proprie idee sul mercato; tramite questo procedimento, le imprese espandono i propri confini oltre il

mercato su cui operano, raggiungendo mercati diversi con le loro tecnologie e licenze;

3. Coupled process: processo di co-creazione che ha luogo attraverso alleanze e partnership, cooperazione e joint ventures.

Al fine di avere successo, è importante combinare i processi analizzati precedentemente. In quanto, con il processo outside-in si arricchisce l'impresa con conoscenze provenienti dall'esterno dei confini dell'impresa, invece con il processo inside-out si esportano nuove idee sul mercato. In tal modo, congiuntamente alle altre imprese che adottano la stessa strategia, si riesce a sviluppare innovazione sul mercato con successo, incorrendo in minori spese e generando anche delle economie di scala dal punto di vista della R&S.

L'Open innovation può essere sintetizzata tramite due azioni fondamentali:

1. Acquisizione della conoscenza dall'esterno, sia inizialmente, cioè nella fase di ricerca, sia nelle fasi più a valle del processo innovativo;
2. Valorizzazione dei propri risultati innovativi sul mercato delle tecnologie, affidando ad altri la responsabilità di commercializzare nuovi prodotti e servizi.

La combinazione di questi processi strategici è molto importante al fine di superare, tramite modelli di business innovativi, la cosiddetta "commodity trap": quel fenomeno che si verifica nel momento in cui si ha la tendenza a considerare dei prodotti o dei servizi come delle forniture ordinarie che non trasmettono al cliente il valore ricercato e che di conseguenza non danno un vantaggio competitivo all'azienda.

Dal punto di vista dell'innovazione, il business model può essere considerato come:

- il soggetto dell'innovazione, cioè come quella struttura attraverso la quale vengono generati dei prodotti/servizi innovativi che possano soddisfare un bisogno latente del consumatore (innovazione di prodotto);
- l'oggetto di innovazione, cioè la capacità di essere innovativi nei modi di produrre e creare valore (innovazione di processo), nel modo di organizzare e gestire la governance aziendale, nel modo in cui proporre al mercato i propri prodotti o servizi, cercando nuove forme di collaborazione e cooperazione.

Questi due concetti possono essere considerati in maniera complementare. In quanto, un'impresa può benissimo utilizzare il proprio business model come struttura finalizzata alla creazione di prodotti e servizi innovativi che, una volta immessi sul mercato, possono liberare il proprio valore potenziale grazie anche ad una particolare combinazione di risorse e competenze delineanti la struttura di business model

innovativo. Vi è un consenso crescente sul fatto che l'innovazione del modello di business è la chiave per consolidare le prestazioni e può essere considerato come veicolo per la trasformazione aziendale e il rinnovamento (Demil & Lecocq, 2010).

A questo proposito, Chesbrough e Rosenbloom (2002) hanno analizzato un particolare caso studio sulla Xerox Corporation e sulla sua tecnologia innovativa insita nel modello "914". La macchina consentiva di stampare immagini di altissima qualità rispetto alle fotocopiatrici presenti sul mercato dell'epoca, ma era molto più costosa nei confronti delle dirette concorrenti. Il suo costo di produzione di aggirava intorno ai 2000 dollari, invece le altre macchine da ufficio presenti sul mercato, avevano un costo medio di 300 dollari.

Nonostante la qualità di stampa dei principali competitors fosse nettamente inferiore rispetto a quella della "914" ma, non è stato facile commercializzare il prodotto.

Per risolvere il problema di, Xerox Corporation cercò di stringere delle partnership con delle aziende più forti al livello di marketing e che avessero già una buona posizione sul mercato. Tra queste, furono contattate Kodak, General Electric e IBM, ma nessuna delle tre si dimostrò interessata.

L'ultima, antecedentemente al rifiuto di collaborazione, fece svolgere un'attenta analisi di mercato da una società di consulenza molto rispettata, la Arthur D. Little e Co. (ADL), che dichiarò:

[Because] the Model 914 . . . has considerable versatility, it has been extremely difficult to identify particular applications for which it is unusually well suited in comparison with other available equipment . . . perhaps the very lack of a specific purpose or purposes is the model 914's greatest single weakness. (Arthur D. Little, Inc., 1959: 42).

L'analisi condotta da ADL aveva dato per scontato che il business model da utilizzare per commercializzare la "914" fosse quello utilizzato da tutte le altre aziende concorrenti dell'epoca. Questa analisi li portò alla conclusione che, nonostante la macchina potesse avere applicazioni in copie altamente specializzate, non avrebbe potuto avere successo nel mercato degli uffici.

Malgrado la bocciatura del proprio macchinario, il 26 settembre del 1959, la Xerox decise di immettere la "914" da sola sul mercato, superando gli ostacoli del costo elevato con un business model innovativo. Invece di vendere l'apparecchiatura, Xerox offrì ai propri clienti un contratto di locazione: 95 dollari per il noleggio della macchina

e 4 cent a copia fino a 2000 stampe, mensilmente; oltre il numero prestabilito il prezzo delle stampe sarebbe aumentato. L'azienda, inoltre, forniva tutti i servizi e l'assistenza necessari, nonché la risoluzione del contratto di locazione con soli 15 giorni di preavviso. Questo modello di business adottato da Xerox fu molto attraente per i clienti e portò questi ultimi a fare più di 2000 copie al mese, arrivando addirittura alla media di 2000 copie al giorno. L'incremento di volume nelle copie fece sì che il fatturato crescesse in maniera tale da superare di gran lunga quelle che erano le aspettative dell'azienda.

Principali caratteristiche del modello di business utilizzato da Xerox:

- segmento di mercato: i prodotti offerti da Xerox erano indirizzati a grandi aziende, uffici e organizzazioni governative;
- proposta di valore: copie di alta qualità, alto volume ed a un basso tasso di locazione mensile;
- catena del valore: le attività erano organizzate in maniera tale da sviluppare tutto il prodotto internamente, compreso le forniture e il tutto era venduto tramite canali di vendita diretta;
- costi e profitti: il modello era basato su bassi guadagni sulle attrezzature e alti sulle forniture (ad esempio sui toner) e sulle stampe;
- posizionamento sul mercato: xerox, senza l'aiuto di partner, fu la prima azienda ad immettere sul mercato fotocopiatrici che utilizzavano la tecnica della "xerografia" o stampa a secco (tecnica alla base del funzionamento delle moderne fotocopiatrici e stampanti laser);
- strategia competitiva: competizione sulla tecnologia, sulla qualità del prodotto e sulla capacità dello stesso.

Il lancio sul mercato di questo prodotto innovativo, tramite un business model altrettanto innovativo, fece crescere l'azienda in media del 41% l'anno, per una dozzina di anni. Inoltre, le vendite della 914 riuscirono a ripagare i rischi che la Xerox si era assunta intraprendendo questo modo innovativo di proporre il suo prodotto al mercato.

Si è fatto questo riferimento perché dimostra che la tecnologia in sé non ha alcun valore intrinseco, se non supportata da un business model innovativo che riesca a liberare il valore potenziale incorporato all'interno di essa, a trasferirlo al mercato e a convertirlo in risultati economici per l'azienda. L'arma vincente di Xerox è stata trovare un business model adatto alle esigenze del mercato e che riuscisse a trasferirvi il valore da

lei creato. L'innovazione tecnologica è molto importante, ma potrebbe non essere sufficiente a garantire il successo. Infatti, Xerox, pur realizzando un macchinario all'avanguardia, tecnologicamente innovativo e qualitativamente superiore alla media circolante sul mercato, non riuscì a penetrarlo, a causa del suo prezzo eccessivo. Tuttavia, associando questa innovazione ad un business model che permise ai clienti di cogliere il valore che il macchinario poteva apportare, riuscì a soddisfare le esigenze del mercato, trasferendovi i propositi di valore che si era prefissata di offrire e a catturarne una parte per se stessa.

Cercare di imitare e replicare un intero sistema di attività, quale è il business model, è molto più difficile che copiare un prodotto o una tecnologia. Per tale motivo, il business model e la sua innovazione sono di fondamentale importanza, perché attribuiscono all'azienda un potente strumento competitivo. Il modo particolare in cui le attività sono interconnesse tra loro, la combinazione tra risorse interne ed esterne, la loro relazione con le conoscenze e le competenze aziendali a tutti i suoi livelli sono una particolare ricetta che è molto difficile da imitare. Pur conoscendone tutti gli ingredienti/componenti, sarà molto difficile dedurre le procedure, le sequenze, i legami, i compiti e la precisa posizione di tutti quegli ingranaggi che compongono la struttura del business model.

Adottare un business model innovativo non significa, necessariamente, impegnarsi nell'investire ulteriori capitali al fine di procurarsi nuove risorse e/o acquisire nuove conoscenze. La base di partenza potrebbe essere, semplicemente, una ridistribuzione delle risorse e delle capacità già esistenti all'interno dell'azienda, quindi trovare una struttura di business model migliore, in grado di aiutare l'azienda a creare nuove offerte di valore e, conseguentemente, consentirne l'appropriazione di una parte.

Tradizionalmente, il concetto di business model nacque, per spiegare come un'impresa poteva creare valore e catturarne una parte, quindi come generare ricavi e utili. Invece, il business model innovation si propone come concetto di ristrutturazione e di riformulazione della struttura del modello, in modo tale da rimanere al passo con i tempi, non farsi sopraffare dagli accadimenti ambientali ed esterni all'azienda e cercare sempre nuove modalità di offerta del valore. Può essere definito come un modello di business nuovo e radicalmente diverso, ma applicato ad un business già esistente, o come nuovi modi di creare e catturare valore per gli stakeholders (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013).

Un modello di business innovativo può essere in grado di creare un nuovo mercato o consentire all'azienda di creare e sfruttare nuove opportunità in mercati esistenti.

Sulla base del concetto dell'Activity system, Amit & Zott (2012) propongo delle domande che un manager si deve porre prima di attuare un'innovazione al business model della propria azienda e alcune modalità con cui può essere apportata l'innovazione:

1. quali sono le esigenze che possono essere soddisfatte tramite una riformulazione del business model?;
2. quali sono le nuove attività che potrebbero contribuire a soddisfare queste esigenze? In risposta a questa domanda si potrebbero aggiungere nuove attività, ad esempio attraverso l'integrazione a valle o a monte, quindi modificando il "contenuto";
3. studiando nuovi modi di collegamento tra le attività, quindi variando la "struttura" dell'activity system. Quali nuovi modi di collegare le attività si potrebbero attuare?;
4. apportando delle modifiche nel sistema di "governance", cioè modificando le attività assegnate ai vari attori facenti parte della struttura, chi deve eseguire le attività? Quali nuovi accordi di governance si possono trovare?;
5. qual è il valore creato per ciascuno dei partecipanti attraverso il nuovo business model?;
6. qual è il modello di ricavi che può essere adottato al fine di completare questo business model? Oltre all'interdipendenza tra le varie componenti del business model, c'è da considerare l'interdipendenza tra il business model e il modello di ricavi adottato dall'azienda, cioè le modalità attraverso cui avviene la generazione di reddito per l'azienda e i suoi partner. È il modo in cui l'organizzazione si appropria di parte del valore creato dal modello di business per tutti i suoi stakeholder.

Come già ribadito nell'esposizione dell'Activity system, queste attività sono strettamente correlate tra loro, quindi una sola modifica apportata ad una di queste tre componenti influirà sulle altre a catena.

Un ulteriore modello, più pratico, visuale ed intuitivo, è il Business Model Canvas proposto da Alexander Osterwalder nel suo primo lavoro "Business Model Ontology" (2004). Successivamente sviluppato dallo stesso Osterwalder, da Yves

Pigneur e da Alan Smith insieme ad una community di 470 esperti in 45 paesi del mondo, portò nel 2010 alla pubblicazione del libro “Business Model Generation”. Come precedentemente detto, in letteratura esistono differenti definizioni di quello che è il business model e delle sue componenti. Osterwalder et al. (2010) cercano di proporre un unico modello realizzato a partire dalle similitudini di una vasta gamma di trattazioni che si sono succedute nel tempo, al fine di creare una sintesi che potesse facilitare la comprensione dell’interazione dei complessi elementi che costituiscono l’azienda e che ne consentono il funzionamento. La sfida che si sono posti questi studiosi è quella di arrivare ad elaborare un concetto semplice, significativo, comprensibile in modo intuitivo, ma che non semplifichi in modo eccessivo il complesso sistema di funzionamento delle imprese.

Il Business Model Canvas è, quindi, uno strumento strategico che utilizza un linguaggio visuale ed intuitivo per creare e sviluppare business model innovativi. Esso consente di rappresentare visivamente come un’azienda crea, distribuisce e cattura valore. All’interno di questo modello sono rappresentati, sotto forma di blocchi, i nove elementi costitutivi di un’azienda:

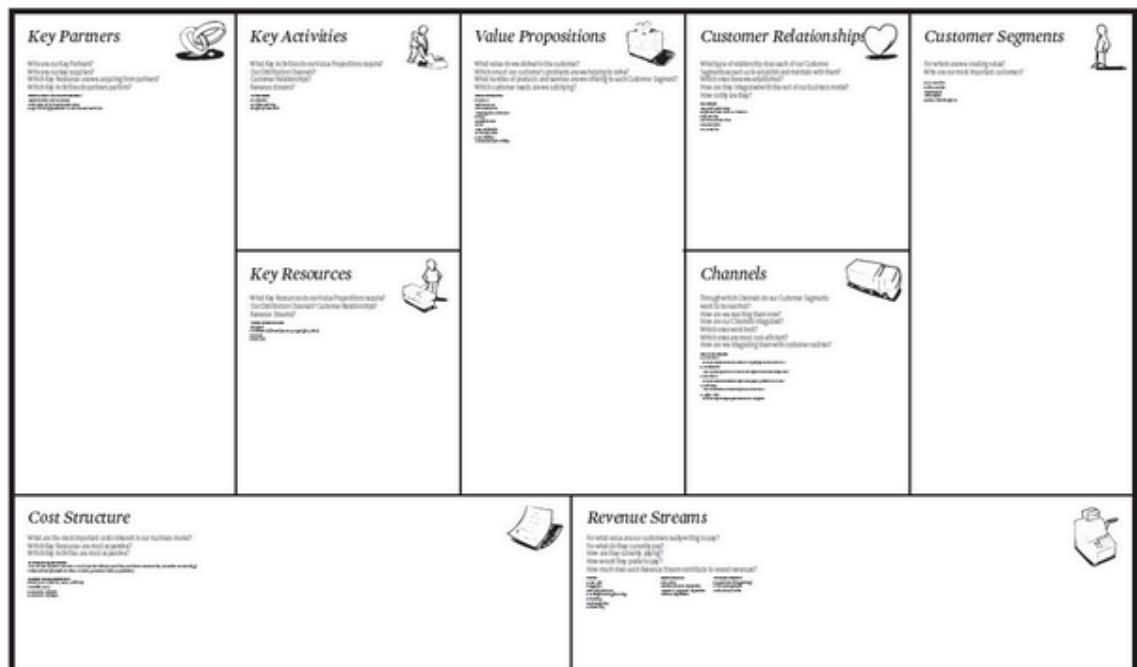


Figura 7: Business model Canvas (Osterwalder et al., 2010)

1. Customer segments: descrive i segmenti di clientela ai quali l’azienda si rivolge. Al fine della soddisfazione di specifici bisogni dei clienti, è di

fondamentale importanza effettuare una segmentazione, in modo tale da poter individuare gruppi di soggetti che abbiano simili comportamenti d'acquisto, esigenze e bisogni;

2. Value proposition: descrive la proposta di valore fatta al cliente sotto forma di prodotto o servizio, valore per cui il cliente dovrebbe essere disposto a pagare. Non si tratta soltanto di valori intrinseci del prodotto offerto ma anche di tutta quella serie di valori intangibili, non visibili all'occhio umano, che l'output riesce a trasmettere;
3. Channels: rappresentano i punti di contatto tra l'azienda e i suoi clienti, cioè i mezzi mediante i quali essa raggiunge i clienti per presentare e fornire loro la sua proposta di valore;
4. Customer relationship: descrive il tipo di relazione che l'azienda stabilisce con i diversi segmenti di clientela, quindi le modalità attraverso cui l'azienda acquisisce e fidelizza la clientela, al fine di aumentare le vendite. Diverse sono le forme di relazione e interazioni che si possono attuare con il cliente (assistenza personale e dedicata, servizi post vendita, self-service e servizi automatici, community, co-creazione di valore). Tutte modalità mediante le quali si cerca di andare incontro alle esigenze del cliente, rendendolo anche partecipe del valore proposto.
5. Revenue streams: indica il flusso di ricavi generato dalla vendita di prodotti/servizi;
6. Key resources: sono le risorse chiave di cui l'azienda necessita al fine del suo funzionamento e della creazione e distribuzione del valore. Risorse che possono essere di vario tipo: fisiche, intellettuali, umane e finanziarie;
7. Key activities: sono le attività chiave, cioè attività strategiche che devono essere messe in atto al fine della creazione del valore, del raggiungimento dei clienti acquisendoli e fidelizzandoli e instaurando una relazione di lunga durata, quindi generando ricavi;
8. Key partners: sono partner chiave con cui l'azienda può stringere alleanze. Le partnership possono essere di diverso tipo: alleanze strategiche fra aziende non concorrenti, fra concorrenti e joint venture.
9. Cost structure: è l'insieme dei costi che l'azienda dovrà sostenere per rendere funzionante e sostenibile il proprio business model.

Questo modello ha suscitato molto interesse tra gli studiosi, poiché l'analisi di questa tipologia di modelli descrittivi è di fondamentale importanza per intraprendere un percorso di innovazione del business model.

Chesbrough, Di Minin e Piccaluga (2011) in “Percorsi di innovazione nei modelli di business” propongono una schematizzazione del business model canvas (figura 8), la cui funzione è quella di spiegare ciò che l'azienda si propone di vendere (WHAT), qual è il segmento di clientela al quale si riferisce (TO WHOM), come combinare tutte le competenze e i fattori produttivi necessari alla creazione di valore (HOW) ed infine qual è l'obiettivo economico e finanziario che si vuole raggiungere (HOW MUCH).

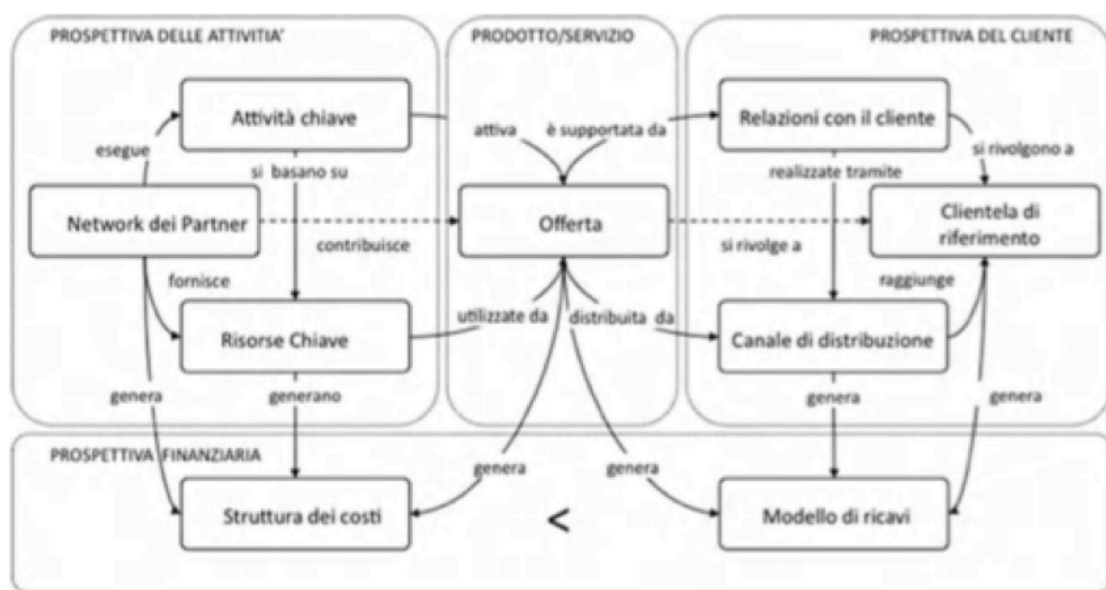


Figura 8: schematizzazione del Business model Canvas (Osterwalder, 2009)

Questa raffigurazione ci fornisce una visione globale delle componenti del business model, della loro combinazione e delle relazioni che ne intercorrono, delineando uno schema e una sequenza logica, che spiegano il funzionamento dell'azienda. Può quindi essere un utile strumento per il percorso di innovazione di un business model.

2. L'influenza della società sul Business Model e sulla Corporate Identity

2.1. Verso una società più consapevole e partecipativa

L'accrescere della responsabilità e della consapevolezza da parte della società, sia a livello individuale sia a livello collettivo, ha fatto sì che negli ultimi decenni si sia sviluppata un'etica nel consumo. I consumatori hanno prestato maggior attenzione all'ambiente, alle condizioni di lavoro, al benessere degli animali e ciò ha avuto ripercussioni sulle decisioni di acquisto e di consumo. Lo sviluppo di questa criticità negli acquisti ha fatto sì che il numero di variabili prese in considerazione dai consumatori nelle loro scelte di acquisto e consumo aumentasse sempre più; infatti, al giorno d'oggi, il consumatore, essendo più informato, consapevole, responsabile ed impegnato nel sociale, seleziona più accuratamente i suoi acquisti. Questa selezione non avviene solo sulla base delle tradizionali variabili di acquisto, qualità e prezzo, ma anche sulla base di variabili meno tangibili e con una connotazione etica, quali la provenienza del prodotto, il comportamento dell'impresa produttrice nei confronti dell'ambiente e delle condizioni dei lavoratori. Questo modo più attento e consapevole di rapportarsi ai consumi ha influenzato i modelli di business delle aziende, che hanno dovuto modificare il loro modo di operare e adeguare la loro offerta alle richieste del mercato, adottando un business più etico.

Le imprese, oltre che come istituzioni economiche, sono da considerarsi come delle istituzioni sociali, in quanto sono in grado di produrre effetti sia positivi sia negativi che interessano la collettività. Esse sono state costrette ad adottare dei modelli di business che prevedessero degli standard etici e socialmente responsabili e, quindi, a sviluppare e alla redigere programmi e politiche atti a valutare e comunicare, periodicamente ai portatori di interesse (dipendenti, consumatori, fornitori, associazioni ambientaliste, comunità locali e governi) le loro performance dal punto di vista sociale e ambientale.

In questa prospettiva, si è iniziato a parlare di responsabilità da parte dell'impresa nei confronti degli stakeholder, quindi, nei confronti di tutta la società. Gli stakeholder (Freeman, 1984) sono tutti quegli individui o gruppi di che hanno interesse nell'attività di un'azienda e, di conseguenza, ne possono influenzare l'attività o possono essere

influenzati dall'attività dell'impresa. All'interno del contesto sociale, sviluppatosi negli ultimi decenni, le imprese hanno avuto la necessità di fare i conti con una maggiore consapevolezza societaria, cercando la legittimazione sociale delle loro attività e adottando comportamenti che possano essere inseriti all'interno di ciò che si può definire un *Business etico*. Affinché il modo di operare dell'azienda sia ritenuto socialmente accettabile dal punto di vista etico, essa dovrà tenere conto delle richieste dei diversi stakeholder.

Negli ultimi decenni il ruolo dei consumatori è molto cambiato. Le imprese si sono trovate a rapportarsi con soggetti sempre meno passivi, sempre più pretenziosi, esigenti e consapevoli. Consumatori, che svolgendo un ruolo sempre più attivo nel mercato, hanno iniziato ad esercitare sulle attività dell'impresa un potere sempre maggiore e sempre più diretto. E' anche per tale motivo che negli ultimi anni, agli occhi degli studiosi, la categoria dei consumatori è stata oggetto di attenzione crescente. Si è iniziato ad osservare il consumatore e il suo comportamento di consumo con un occhio diverso, affiancando alla classica e tradizionale visione economica dell'atto dell'acquisto e del consumo, una visione sociale. Data la maggiore responsabilità e consapevolezza, i comportamenti dei consumatori sono sempre più riflessivi e improntati da una valutazione delle conseguenze delle proprie azioni. Come detto in precedenza, il consumatore odierno, oltre ad avere la possibilità di optare tra un'infinita gamma di prodotti e servizi, potrà effettuare le sue scelte con maggiore consapevolezza e sulla base di molte più variabili rispetto a quelle del passato. Le variabili, che hanno iniziato a influenzare le scelte di consumo della società, hanno dato modo di riscontrare, sempre più spesso, negli atteggiamenti di consumo delle connotazioni etiche. Gli acquisti sono sempre valutati sulla base del prezzo, della qualità del prodotto/servizio, ma la valutazione è anche influenzata da caratteristiche intangibili del bene. Stiamo assistendo alla nascita di un nuovo modello di consumo, più critico e responsabile. Le imprese, al fine della sopravvivenza nel lungo termine, non possono fare altro che adattare il proprio modello di business al modello di consumo che si sta sviluppando nella società moderna. Il peso crescente dei consumatori è dovuto anche alla proliferazione di associazioni, leghe di consumatori e movimenti sociali che via via assumono sempre più importanza, autorevolezza e legittimità nel mercato odierno. L'influenza che la società ha sull'operato dell'impresa non si limita ai soli confini aziendali, ma si estende, da monte a valle, su tutta la supply chain. Quindi, le imprese non dovranno limitarsi a sviluppare un modello di business etico e responsabile che

tenga conto solamente delle attività svolte internamente, ma dovranno instaurare collaborazioni e partnership (con produttori, fornitori, intermediari e distributori) che siano caratterizzate da determinati standard di qualità. Un'azienda eticamente responsabile selezionerà i suoi collaboratori, non prettamente sulla base della convenienza economica, ma sulla base del modo di agire. Quindi, la selezione avverrà tra quei soggetti economici che, come essa, svolgeranno le proprie attività in modo etico e saranno in grado rispettare determinati standard, innescando una sorta di circolo virtuoso.

In passato, tra alcuni studiosi, era opinione diffusa che la responsabilità sociale non rientrasse tra i fini dell'impresa, in quanto essa non era il soggetto che doveva occuparsi della crescita culturale, delle questioni di piena occupazione e delle esigenze di un ambiente pulito e gradevole. Tali compiti spettavano ad altre organizzazioni, come la chiesa, la pubblica amministrazione, le associazioni ambientaliste...

Agli occhi degli studiosi classici, l'impresa era vista come un soggetto a sé stante, caratterizzata da netti confini che la separavano dall'esterno. In tale visione di impresa, in cui si aveva una netta separazione tra interno ed esterno, il contesto sociale non poteva in alcun modo condizionare la struttura e le attività; quindi, si escludevano a priori qualsiasi interdipendenza e scambio tra ambiente e organizzazione.

Ragionando in tal modo, si tendeva a ribadire che il compito fondamentale dell'impresa era la creazione di ricchezza, cioè la massimizzazione del valore economico e del profitto per gli azionisti. Friedman (1970) sosteneva che la sola responsabilità dell'impresa era quella di aumentare i suoi profitti, quindi una responsabilità interna e solo nei confronti dei suoi stockholders. Però, questa affermazione però non escludeva il fatto che l'impresa potesse avere un comportamento socialmente responsabile, ma questo comportamento doveva essere attuato col fine ultimo di un maggiore apprezzamento da parte della società, che si sarebbe tradotto in un profitto maggiore.

Si può sostenere che le teorie che gravitano attorno all'etica aziendale e alla responsabilità sociale siano il frutto della teoria degli stakeholder. Con essa si iniziò a condividere l'idea che il solo obiettivo dell'impresa non era il perseguimento del profitto e, quindi, l'arricchimento dei propri investitori, ma prese piede l'idea che essa era responsabile nei confronti di una pluralità di soggetti. Si iniziò a sviluppare la consapevolezza che l'impresa, facendo parte di un territorio e di una società, aveva degli obblighi verso quest'ultima. L'obiettivo dell'impresa è quello di coordinare i suoi interessi con gli interessi degli stakeholder al fine di definire la propria mission. Si

tratta quindi di coordinare tutta una serie di responsabilità che si hanno nei confronti dei consumatori, delle istituzioni, delle organizzazioni, degli azionisti, dei fornitori, dei dipendenti e di tutti i portatori di interesse, al fine del raggiungimento di uno sviluppo sostenibile. La coordinazione delle responsabilità e degli interessi dell'impresa e dei suoi stakeholder dovrà portare ad un bilanciamento tra fini economici e sociali. Carroll (1991) schematizzò la responsabilità sociale d'impresa in una piramide nella quale inserì tutte le categorie di obblighi che l'azienda aveva nei confronti della società: responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali.

Come si può evincere dalla figura 1, in quanto obiettivo primario dell'azienda, alla base della piramide troviamo la responsabilità economica; proseguendo verso il vertice della piramide ci imbattiamo nelle responsabilità legali, quindi svolgere attività aziendali al fine di fare profitti ma purché questi profitti siano perseguiti rispettando i limiti della legge imposti dalla società di cui si fa parte; il livello successivo riguarda le responsabilità etiche, in questa categoria sono comprese tutte quelle pratiche che la società si aspetta o che proibisce, anche se non sono ancora state codificate in leggi; infine, al vertice troviamo la responsabilità discrezionale, l'insieme di tutte quelle attività caratterizzate dal compimento volontario da parte dell'azienda nei confronti della comunità, quindi tutta quella serie di azioni che rispondono alle aspettative della società e che possono portare ad un miglioramento nella qualità della vita della comunità di cui l'impresa fa parte. Queste categorie di responsabilità così schematizzate da Carroll per semplificarne l'individuazione sono da considerarsi tutte interconnesse tra loro, in quanto solo un adempimento simultaneo delle stesse può portare a delle pratiche aziendali socialmente responsabili.

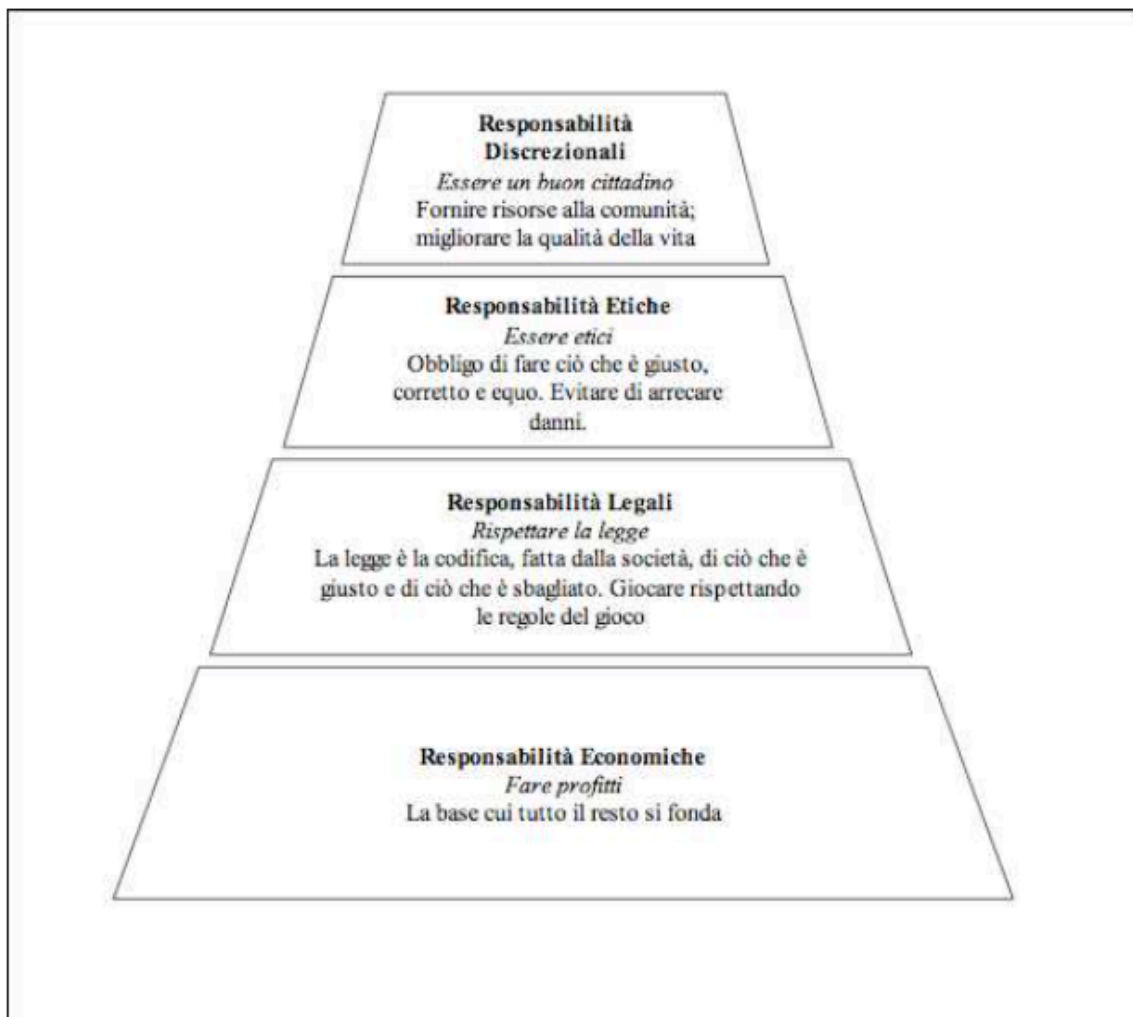


Figura 9: la piramide delle responsabilità di Carroll (1991).

Come detto in precedenza, nella società di attuale si è sviluppata una consapevolezza e una maturazione culturale che ha condotto ad una maggiore attenzione verso i problemi sociali e ambientali. Questa consapevolezza si è sviluppata sia a livello individuale, sia a livello collettivo con la nascita di associazioni e movimenti sociali di vario tipo che stanno affermando sempre più forza sociale e molto spesso riescono ad influenzare il modo di operare delle imprese. Tali associazioni stanno suscitando sempre più interesse e fiducia da parte dei singoli consumatori che si sentono sempre più coinvolti nelle tematiche sostenute. La Nielsen - azienda leader globale nelle misurazioni e analisi relative ad acquisti e consumi, utilizzo e modalità di esposizione ai media – è giunta alla terza edizione dell'indagine "Global Corporate Citizenship". Essa si prefigge l'obiettivo di individuare i giudizi e le percezioni dei consumatori sui comportamenti socialmente responsabili sia propri sia delle aziende operanti sul territorio. La ricerca, condotta su un campione di 30000 soggetti in 60 paesi del mondo, ha permesso di

rilevare che, negli ultimi anni, l'attenzione nei confronti della Corporate Social Responsibility sta crescendo. L'interesse per questa pratica è in aumento sia a livello accademico che di pratica di management. Si è rilevata una certa crescita d'interesse anche da parte del consumatore, che esprime sempre più bisogno informativo circa il modo in cui i beni e i servizi siano stati prodotti e su come le aziende abbiano operato lungo tutta la filiera produttiva. L'impegno delle imprese nella CSR sta diventando sempre più fattore di valutazione da parte dei clienti. Infatti, la ricerca ha anche permesso di rilevare che il gap tra atteggiamento e comportamento dei consumatori si sta assottigliando, in quanto sempre più consumatori sono disposti a pagare un premium price per prodotti e servizi di aziende che adottano programmi di responsabilità sociale. A livello globale, l'indagine di Nielsen evidenzia che nel 2014 il 55% dei consumatori è disposto a pagare di più per prodotti e servizi di aziende che operano in modo etico. Tale proporzione è in crescita. Infatti, quest'ultima rilevazione è maggiore di ben 9 punti percentuale rispetto a quella effettuata nel 2012. Per quanto riguarda l'Italia la crescita rilevata è stata del 12% in più rispetto al 2012.

Quindi, la sensibilità verso il profilo sociale ed etico della gestione aziendale è aumentata in misura significativa. Si è sviluppata la consapevolezza di una possibile coesistenza e complementarietà tra responsabilità economica e responsabilità sociale. Si è assistito, gradualmente, all'allargamento dei contenuti e dei confini della responsabilità sociale, dall'interno dell'organizzazione verso l'ambiente esterno.

Questa responsabilità sociale prefigura un nuovo modello di business per una nuova realtà sociale, molto più attiva, partecipativa, problematica e sfidante (Perrini, Tencati, 2006).

In questo scenario, caratterizzato da una maggiore consapevolezza sociale, nasce la necessità di ripensare ad un nuovo modello imprenditoriale e culturale, basato su una più attenta considerazione dei cambiamenti a livello ambientale, sociale ed economico (E. Sarati, 2010). Modelli di business innovativi necessitano di maggiore trasparenza nelle relazioni con gli stakeholder esterni, compresi fornitori e clienti, poiché ci troviamo in un'era in cui ogni azione e ogni parola nel giro di pochi secondi è già patrimonio collettivo. Adottare modelli di business sostenibili e in linea con gli ideali ormai condivisi dalla maggior parte della comunità, non è più una questione di principio o d'immagine, ma diviene uno strumento competitivo.

I clienti non devono essere più visti come terreno di conquista, ma come parte attiva e consapevole, allo stesso modo, anche i fornitori e il territorio in cui si opera non devono

essere considerati come “mucche da mungere”, ma come partner, collaboratori con i quali stringere legami duraturi, al fine di creare sempre più valore per la società.

Il mercato sviluppatosi negli ultimi decenni è caratterizzato dall’interazione e coniugazione di diversi soggetti (lavoratori, azionisti, ambiente, consumatori). Il suo funzionamento è dettato da prassi aziendali che si devono adattare alle esigenze di tutti gli attori coinvolti, coniugandosi con l’attenzione all’etica sociale e ambientale, al fine di adottare uno sviluppo sostenibile su tutti i fronti. Ciò ha fatto sì che il modo di guardare l’attività d’impresa si evolvesse. Quindi la visione della stessa si è progressivamente allargata, passando da un aspetto prettamente imprenditoriale ad un inquadramento di tipo sociale e comunitario (Sciarelli S., 2011). Come detto anche in precedenza, tradizionalmente l’impresa era vista come una struttura patrimoniale con l’unico compito di generare profitti e creare valore per se stessa, ma col tempo i suoi doveri e i suoi confini si sono ampliati e il compito dell’impresa diviene quello di creare valore per tutti gli stakeholder. Sulla base di ciò, l’impresa dovrà riuscire a combinare aspetti economici, sociali e ambientali secondo equilibri difficili, ma destinati ad assicurarle sopravvivenza nel tempo e vantaggio competitivo duraturo.

L’impresa ha avuto sempre obblighi di natura morale oltre che legale, nei confronti della società in cui opera. Ma è solo negli ultimi decenni che il tema della responsabilità aziendale è stato posto al centro del dibattito economico ed istituzionale. Grazie ad una nuova idea di mercato e grazie all’espansione della platea con cui l’azienda deve relazionarsi, si è sviluppato il concetto di *Corporate social responsibility* (CSR). Secondo l’UE la corporate social responsibility è l’integrazione, su base volontaria, da parte delle imprese, delle istanze sociali e ambientali nelle loro attività e nell’interazione con gli stakeholder (commissioni delle comunità Europee, 2001, 2002, 2006) (Perrini, Tencati, 2011).

Perrini e Tencati (2008) sostengono che per CSR si intende un nuovo approccio strategico alla gestione d’impresa, basato su una visione relazionale della stessa. È un’innovazione del modello di business di un’azienda, un nuovo modello improntato sulle relazioni e sulla creazione di valore per tutto il network di stakeholder. In tal modo, l’impresa allargherà i propri confini, amplierà il suo network relazionale, cercando instaurando legami di fiducia e di supporto con tutti gli stakeholder. Ciò sarà possibile mantenendo rapporti fiduciari con clienti e fornitori, impostando rapporti di correttezza e trasparenza nei confronti dei dipendenti e instaurando cooperazioni

costruttive con istituzioni e movimenti sociali influenti nella società odierna. Così facendo, l'impresa potrà ottenere legittimità da parte della società.

L'impresa deve essere capace di operare tramite un modello di business che le permetta di coniugare valore economico e valori sociali, ambientali, umani, culturali (Perrini, Tencati, 2011). Si è passati da una visione concentrata sulla mera creazione di valore economico, alla creazione di un più ampio valore sociale e pubblico. L'impresa da protagonista economico di una comunità, diviene protagonista sociale facendosi carico di alcuni doveri verso la comunità, tra questi la salvaguardia dell'ambiente e la promozione di una migliore qualità della vita. Il fine ultimo dell'impresa non è, solamente, fare quadrare il bilancio interno, ma anche soddisfare il consumatore e, più in generale la comunità, offrendo ottimi servizi, ottimi prodotti, conquistando nuovi clienti e al contempo essere accettati dalle comunità in cui opera, contribuendone lo sviluppo. Un modello di business che abbia come obiettivo uno sviluppo sostenibile dovrà essere improntato sulla rinuncia delle speculazioni immediate andando a prediligere una creazione di valore nel tempo. Affiancando alla creazione di valore economico anche la creazione di valore sociale, interagendo e collaborando con altre organizzazioni e stakeholder un'impresa potrà crearsi un'identità che possa godere di legittimazione di fronte alla società civile. L'impegno etico, gli investimenti sull'ambiente, sul capitale umano e sulla comunità e la rinuncia a profitti immediati non devono essere visti come un costo o un vincolo all'attività aziendale ma come un investimento a lungo termine che, creando valore per tutti gli attori coinvolti, col tempo contribuirà fortemente allo sviluppo dell'azienda. L'impresa per mantenersi in vita e svilupparsi deve adattarsi all'ambiente esterno, rivedendo i propri scopi, adeguando il proprio modello di business al contesto circostante e creando delle alleanze e sinergie con i propri stakeholder.

Alla base della CSR c'è l'affermarsi di un'etica d'impresa che si fonda sull'idea che incentivi e costi (sociali ed economici) debbano essere distribuiti tra tutti gli stakeholder, applicando i principi di equità e giustizia. Ciò è dovuto al fatto che l'impresa non è produttrice solamente di valore economico (profitto), ma ha impatti sociali in grado di produrre valore (occupazione e sviluppo in zone scarsamente evolute) o di recare danni economici (sfruttamento ambientale ed inquinamento).

La CSR è un nuovo approccio alla gestione aziendale, che farà parte e integrerà il modello di business dell'impresa. Il nucleo di questo nuovo modo di operare è il network relazionale che l'impresa deve coltivare e sviluppare con i suoi stakeholder.

Questo asset strategico e relazionale consentirà all'azienda di ottenere la licenza ad operare e la legittimità che le consentirà di raggiungere successo e sopravvivenza duratura nel tempo. L'obiettivo dell'impresa è creare valore non solo per se stessa, come sosteneva Friedman, ma per tutta la comunità di stakeholder. Al fine di perseguire questo obiettivo, i processi sottostanti, il modo di operare e di relazionarsi con la società devono essere sostenibili. Come affermano Perrini e Tencati (2011) la sostenibilità dell'impresa dipende dalla sostenibilità delle sue relazioni con i differenti portatori d'interesse.

L'adottare questa tipologia di modello di business non porterà modifiche solo all'interno dei confini aziendali, ma determinerà delle innovazioni di sistema più ampie. Causa di ciò è l'innovativo modo di operare, il cui nucleo centrale è lo sviluppo di alleanze e partnership con vari portatori di interesse (Perrini, Tencati, 2011):

- tra imprese;
- tra imprese e soggetti della società civile più attenti e attivi dal punto di vista sociale, organizzazioni no-profit, movimenti sociali;
- tra imprese e soggetti pubblici;
- tra imprese, soggetti pubblici e società civile.

Attraverso un modello di business sostenibile le imprese cercano quell'efficienza tale da poter allineare obiettivi ambientali ed economici (Gupta, Benson, 2011). Riformulando il proprio modello di business sulla base della responsabilità sociale, (o, se trattandosi di una start-up, formularlo dal principio) le imprese cercano di impegnarsi attivamente con le parti interessate. Alla base di questa innovazione c'è il cambiamento del modo in cui l'azienda crea e fornisce valore. Il valore sarà generato e proposto in modo tale da aumentare gli effetti positivi e ridurre gli impatti negativi per i clienti, l'ambiente e la società (Short, Taticchi, Tonelli, 2013). Ludeke-Freund (2010), definisce il modello di business sostenibile come quel modello che riesce a creare un vantaggio competitivo attraverso l'offerta di un valore superiore per il cliente e al contempo riesce a contribuire ad uno sviluppo sostenibile per la stessa impresa e per la società.

Benessere dei dipendenti, salari e condizioni lavorative adeguate, riduzione degli impatti negativi sul territorio, sulla comunità locale e contribuzione allo sviluppo degli stessi, rispetto per i fornitori e scelta degli stessi sulla base di determinati standard etici e qualitativi (non solo sulla base della convenienza economica) e trasparenza nelle

relazioni con gli stakeholder sono solo una parte degli impegni che ogni impresa la quale possa definirsi sostenibile dovrebbe volontariamente mantenere.

2.2. I movimenti sociali

Il modo di rapportarsi ai consumi è cambiato. Si è passati dalla società moderna, in cui il consumatore acquistava beni per la sua utilità materiale e al fine della soddisfazione di bisogni primari, alla società post-moderna, caratterizzata da un consumo prettamente esistenziale ed esperienziale.

Oggigiorno, tramite gli atti di consumo, il consumatore definisce la propria identità e la propria appartenenza alla società e a gruppi ben specifici della stessa. Tramite il consumo, egli esprime i propri pensieri, le proprie ideologie, la propria cultura e la partecipazione a relazioni sociali. Infatti, il consumatore inizia ad assumere un ruolo sempre più attivo e il consumo diviene un mezzo espressivo delle proprie posizioni all'interno della società. In un certo senso si può parlare di smaterializzazione dei consumi, in quanto, negli ultimi decenni, egli ha iniziato a dare più importanza alle caratteristiche intrinseche e intangibili dei beni e dei servizi che acquista.

Il consumatore non è più un soggetto da educare e che può essere persuaso molto facilmente dalla pubblicità e dalle pratiche promozionali; non è più un elemento passivo assoggettato al potere dei media e delle grandi multinazionali. Egli si informa, è consapevole, responsabile e, se necessario, si aggrega per far sentire la sua voce. Tempo addietro, erano le aziende che educavano gli individui trasformandoli in consumatori. Oggi, grazie al ruolo attivo che questi ultimi stanno assumendo, saranno loro che cercheranno di educare le aziende modellandone le attività, in modo tale da farle agire nel pieno rispetto dei diritti umani, ambientali e comunitari.

Ciò si sta verificando anche tramite le associazioni e i vari movimenti sociali, che stanno sorgendo negli ultimi anni.

Il successo o l'insuccesso di un prodotto dipende solo dai consumatori. Ecco perché è molto più conveniente per le aziende agire in modo etico e nel pieno rispetto dell'ambiente e della comunità. La collaborazione con i vari movimenti dei consumatori, piuttosto che l'indifferenza o la "battaglia", è sicuramente una mossa strategica che porterà maggiori benefici all'azienda. In quanto, tali aggregazioni, ai giorni nostri, rappresentano una tipologia di stakeholder che sta acquisendo sempre più

potere e legittimità. Infatti, è soprattutto a partire dagli anni settanta che stiamo assistendo alla nascita e alla proliferazione di numerosi movimenti sociali per i diritti civili, ambientalisti, femministi, contro l'omofobia, per la protezione degli animali, a favore del cibo biologico. Tali movimenti, dapprima circoscritti e aventi poca legittimità, hanno iniziato via via ad essere sempre più influenti sulla società e sul mercato. Le ideologie che stanno alla base di questi movimenti, sono state condivise dalla maggior parte della società. In tale contesto, sono stati riconosciuti anche dalle imprese come agenti di cambiamento, in grado di creare nuovi settori e nuovi segmenti di mercato (Peretti, Bassaglia, 2014).

Si può sostenere che la consapevolezza e la responsabilità dei consumatori, sviluppatasi negli ultimi decenni, e l'evoluzione del consumatore da soggetto passivo ad attivo del sistema economico, sono anche il frutto della nascita e dello sviluppo di queste associazioni di consumatori e dei movimenti sociali. Possiamo affermare che tali aggregazioni sono nate con lo scopo di difendere i diritti dei singoli cittadini, ritenuti da sempre la controparte debole nell'ambito dei rapporti di consumo, che sta assumendo un ruolo sempre più centrale nella società contemporanea. Infatti i movimenti dei consumatori nascono per la difesa dei singoli individui, dell'ambiente, dei lavoratori e dei diritti umani. Tramite il loro operato, tentano di trasformare gli aspetti non sostenibili di quest'era incentrata sul consumismo. I movimenti sociali sono delle aggregazioni che oppongono resistenza a particolari pratiche industriali e commerciali che potrebbero arrecare danni alla comunità, tra questi la vendita di prodotti nocivi per la salute, le pubblicità ingannevoli e i prodotti il cui processo di produzione non è sostenibile. Le attività delle imprese sono divenute questioni di dibattito pubblico e le pressioni da parte di gruppi di attivisti si stanno diffondendo sempre più (Kozinets, Handelman, 2004).

I movimenti sociali sono delle aggregazioni di soggetti accomunati da una visione e da un atteggiamento condiviso nei confronti di una determinata questione di interesse sociale. Tale interesse comune, fa in modo che questi soggetti si mobilitino per la risoluzione di un determinato problema sociale o, addirittura, per la trasformazione di un ordine sociale (Buechler, 2000).

Tramite le loro azioni, questi movimenti esercitano delle pressioni atte ad affrontare determinate questioni di interesse sociale. Rappresentano reti di interazione e di mobilitazione collettiva, finalizzate al cambiamento di pratiche ritenute non sostenibili (Soda, 2011).

Possiamo identificare tre componenti principali dei movimenti sociali, che interagendo tra loro, concettualizzano l'ideologia e la missione del movimento (Melucci, 1989; Touraine, 1981):

1. se stessi, cioè la definizione di sé, e della propria identità collettiva e dei principi che stanno alla base del movimento;
2. l'identificazione dell'avversario (ostacolo al benessere generale che svolge attività che possono ledere la comunità) e la sua descrizione;
3. l'identificazione degli obiettivi che devono essere raggiunti attraverso la lotta.

I movimenti sociali, solitamente, utilizzano due strategie complementari per il raggiungimento degli obiettivi che si prefiggono. La prima strategia potrebbe essere quella di arrivare al cambiamento spingendo sulle istituzioni e pervenendo ad una regolamentazione statale; la seconda strada da intraprendere potrebbe essere quella di lavorare direttamente sul mercato, sperando in un effetto a catena, cioè nel cambiamento di singole aziende che a loro volta influenzeranno il modo d'operare di altre imprese e così via (Den Hond, De Bakker, 2007).

Klandermans (2004) sostiene che gli individui prendono parte a un movimento sociale grazie alla strumentalità, all'identità e all'ideologia. Se i soggetti si identificano in un determinato movimento, condividendone le ideologie e ritenendo che esso sia un valido strumento al fine di perseguire determinati obiettivi sociali, allora decideranno di aggregarsi e di cooperare per il benessere sociale. Ciò che tiene unito un gruppo di soggetti è l'identificazione in un comune ideale, la condivisione di atteggiamenti e di comportamenti nei confronti di un determinato avvenimento o di una determinata pratica aziendale che non ritengono legittima.

Pur avendo obiettivi simili, può capitare di imbattersi in movimenti che possono essere distinti sulla base della loro ideologia, del modo in cui svolgono le loro attività, delle tattiche utilizzate e, quindi, del modo in cui tentano di raggiungere i propri obiettivi. La distinzione che può essere attuata è tra gruppi radicali e moderati (o riformatori) (Zaid, McCarty, 1980; Haines, 1984; Den Hond, De Bakker, 2007).

Come accennato in precedenza, nonostante le due tipologie di gruppi possano avere obiettivi comuni, il loro modo di agire è totalmente diverso. I radicali sono in forte opposizione con il loro nemico e, solitamente, offrono soluzioni molto drastiche al problema; invece, i moderati molte volte offrono delle soluzioni più collaborative. Nonostante le imprese siano parte del problema, secondo questa tipologia di gruppo, esse comunque possono contribuire alla soluzione. Questa idea non è condivisa dai

radicali, i quali ritengono che le imprese siano un nemico con cui non si possa collaborare.

Den Hond e De Bakker (2007), sostengono che il percorso di cambiamento relativo all'attività aziendale può essere scomposto in due fasi:

1. la deistituzionalizzazione: fase in cui i gruppi di attivisti, tramite le loro azioni (buycott, boicottaggio ecc..), cercano di screditare l'azienda e di disconoscerne le attività praticate, in quanto non consone nel promuovere il benessere sociale. In sostanza, l'obiettivo di questa fase è di rendere illegittime le attività svolte dall'impresa, facendo in modo che la società venga a conoscenza del fatto che le pratiche aziendali e il modello di business adottati da una determinata impresa non siano sostenibili;
2. la reistituzionalizzazione: fase in cui gli attivisti, dopo la deistituzionalizzazione, si prefiggono l'obiettivo di incentivare le imprese al cambiamento, in modo tale da rendere legittime e sostenibili le attività svolte, sostituendo, o ristrutturando, il vecchio modello di business (non sostenibile) con uno nuovo.

I gruppi radicali, meno propensi alla cooperazione con le aziende, solitamente, attuano tattiche volte alla deistituzionalizzazione; essi sono più interessati alla prima fase, in quanto il loro principale obiettivo è di screditare e rendere illegittima l'attività dell'impresa.

Tramite le pratiche di deistituzionalizzazione l'impresa potrebbe subire dei danni di immagine, danni simbolici che potrebbero però trasformarsi in danni materiali, cioè in riduzione di vendite e di fatturato.

Invece, i gruppi riformatori prendono in considerazione anche la seconda fase. Essi cercano di convincere l'impresa che l'adozione di un modello sostenibile non porterà benefici solamente alla società, ma anche a se stessa. In quanto, l'adozione di pratiche etiche potrebbe consentire all'impresa di esplorare nuove opportunità di mercato e di beneficiare di riduzioni di costi. Intraprendere questa strada, potrebbe consentire all'impresa di differenziarsi dai propri concorrenti e di rafforzare la propria reputazione nella società; ciò, che può essere definito un guadagno simbolico, potrebbe tradursi in un guadagno materiale e, quindi, in un aumento delle vendite e del fatturato (Den Hond, De Bakker, 2007).

Detto ciò, comunque, non si può escludere che non ci sia alcuna forma di collaborazione tra le due tipologie di movimento. Potrebbe capitare che, tramite le loro azioni di contrasto e di disturbo, i radicali spianino la strada ai moderati, i quali

attuano le loro tattiche di collaborazione al fine di raggiungere l'obiettivo comune (Haines, 1984).

2.2.1. I movimenti sociali e le relazioni col mercato

In passato, le relazioni tra imprese e movimenti sociali erano perlopiù improntate sul contrasto, pertanto la maggioranza dei gruppi di attivisti era caratterizzata dalla radicalità. Invece, negli ultimi anni stanno emergendo dei movimenti più moderati, i quali cercano forme di collaborazione con l'impresa. In alcuni casi, ciò ha portato alla nascita di relazioni durature tra impresa e movimento e, negli ultimi anni, ci sono stati perfino casi in cui delle start-up sono state progettate e fondate proprio tramite la collaborazione tra imprenditori e movimenti sociali. I movimenti sociali, da iniziali nemici, sono stati considerati dalle imprese come potenziali alleati (Peretti, Basaglia, 2014).

Come già detto, la maggior parte delle relazioni tra movimenti sociali e imprese, in passato, era caratterizzata da scontri. È numerosa la lista delle aziende che, un tempo, e in alcuni casi, tutt'ora, si trovano invischiate in scontri con movimenti sociali e sono soggette a boicottaggi. I casi più noti a livello internazionale sono le campagne di boicottaggio effettuate nei confronti di grandi multinazionali, quali Nestlé Coca-Cola, McDonalds, Del Monte, Chiquita, Unilever, Procter and Gamble, Nike, Reebok, Danone. Il boicottaggio non è altro che un'azione di consumo critico con cui i consumatori rifiutano l'acquisto di specifici marchi o prodotti le cui filiere produttive sono ritenute non sostenibili. Ad esempio, nel 2010, la campagna di boicottaggio svolta contro Nike dal "movimento no-global", dalle associazioni dei consumatori e dai sindacati americani ebbe un grande successo. Le suddette associazioni riuscirono a dimostrare che nelle fabbriche Nike della Cambogia venivano impiegati dei bambini per la produzione di scarpe e di abbigliamento sportivo. Ciò obbligò Nike alla ritirata dalla Cambogia, con conseguenti danni di immagine che, successivamente, si tradussero in danni a livello di fatturato.

Altre azioni svolte dai consumatori sono il buycott (o positive buying) e il carrotmob, il quale può considerarsi un buycott avente tempo limitato. Al contrario del boicottaggio, il quale prende di mira una particolare azienda, questa è un'azione più generalizzata. Il termine buycott indica un'azione di consumo critico, con cui i consumatori promuovono

l'acquisto di determinati prodotti o marchi ritenuti sostenibili. Potremmo anche definirla una sorta di boicottaggio indiretto, poiché si favorisce l'acquisto di alcuni prodotti a sfavore di altri ritenuti non sostenibili dal punto di vista dell'impatto ambientale e sociale.

Finora sono stati analizzati alcuni esempi di azioni di contrasto tra impresa e comunità di consumatori, quindi attività volte alla deistituzionalizzazione. Negli ultimi anni, si sta assistendo alla tendenza, da parte di alcune imprese, di creare dei legami con movimenti che si battono per svariate questioni sociali. Queste partnership, tra impresa e movimento sociale, possono nascere sia nelle fasi di progettazione e di fondazione dell'impresa sia nelle fasi successive.

Un esempio di collaborazione tra una grande multinazionale e un movimento molto importante per la protezione degli animali è quello tra Unilever e WWF. Nel 1997 crearono la Marine Stewardship Council (Msc), una certificazione di pesce e frutti di mare. La nascita di quest'associazione si deve all'incontro tra la preoccupazione di Unilever nei confronti della sua offerta di frutti di mare e la preoccupazione del WWF sullo stato e sullo sfruttamento degli oceani. L'obiettivo del Msc era di screditare le pratiche di pesca tradizionali e dannose per la fauna e la flora oceanica e promuovere una pesca più sostenibile (Den Hond, De Bakker, 2007).

Può essere anche riportato un avvenimento molto più attuale, che vede coinvolti ancora una volta il WWF dal lato dei movimenti sociali, l'Unilever e molte altre grandi imprese, come Ferrero e IKEA. Si tratta della mobilitazione contro l'utilizzo smodato dell'olio di palma, soprattutto da parte delle aziende che si occupano di produzione dolciaria. L'olio di palma è il più diffuso olio vegetale al mondo e, nella maggior parte dei casi, la sua produzione è una grave minaccia per le foreste tropicali. Infatti, ultimamente, i coltivatori dei paesi in via di sviluppo, quali Indonesia e Malesia (produttori del 90% della produzione mondiale di olio di palma), tendono a radere al suolo ettari ed ettari di foreste al fine di sostituire le originarie piantagioni con migliaia di palme, da cui ricaveranno il suddetto olio, molto richiesto dalle maggiori multinazionali. Queste pratiche, che vanno avanti da oltre 30 anni, sono molto dannose, in quanto, oltre a distruggere vastissime aree di foreste, stanno provocando l'estinzione di molte specie animali, tra cui gli oranghi. Molte multinazionali e movimenti sociali stanno collaborando al fine di perseguire queste pratiche insostenibili e promuovere l'uso di olio di palma ricavato da piantagioni sostenibili. Alcune aziende sono anche

propense a eliminarlo del tutto dalle proprie ricette, cercando degli ingredienti alternativi.

Bassaglia e Peretti (2014) nei loro studi esaminano il caso di The Body Shop, una catena di negozi, fondata nel Regno Unito nel 1976, che si occupa della distribuzione di prodotti cosmetici. The Body Shop ha, da sempre, associato il proprio nome a battaglie in campo sociale e ambientale e, nel 1986, si affianca a Greenpeace per una campagna a favore della protezione delle balene. Oltre alle iniziative in campo di protezione degli animali e contro la sperimentazione e i test su questi ultimi, l'azienda intraprese iniziative contro i modelli e gli stereotipi femminili sviluppatasi nell'era del consumismo, che rappresentano, pubblicizzano e strumentalizzano la figura della donna. The Body Shop, da sempre al fianco di movimenti sociali in lotta contro le pratiche commerciali tradizionali attuate dalle multinazionali, nel 2006 decide di concedersi a L'Oréal. Questa decisione provocò non pochi problemi a entrambe le società. The Body Shop perse molto in immagine e reputazione perché, da sempre identificatasi con determinati movimenti, si era concessa a L'Oréal, multinazionale di successo, che però non aveva una buona reputazione in campo di etica e sostenibilità delle proprie pratiche commerciali. Quest'ultima, fu accusata di "green washing", ovvero di aver attuato questa tattica di acquisizione solamente al fine di sfruttare l'immagine di The Body Shop, per apparire agli occhi del pubblico mainstream come azienda più etica e sostenibile.

Lo studio svolto da questi due autori è atto ad evidenziare la sensibilità, la delicatezza e, in alcuni casi, la pericolosità di questi legami che in determinate circostanze possono rivelarsi "un'arma a doppio taglio". Queste relazioni non devono essere prese con leggerezza. Da un lato possono rivelarsi grandi opportunità in grado di offrire occasione di innovazione alle aziende, consentendo loro di esplorare nuovi mercati, dando possibilità di differenziazione nei confronti dei concorrenti; dall'altro, sono legami che, se non vengono coltivati costantemente nel tempo e sono trascurati, possono creare danni di immagine sia agli occhi dei soggetti appartenenti ai movimenti, da cui si può essere accusati di tradimento, sia agli occhi del pubblico mainstream, da cui si può perdere credibilità e autenticità.

Spostandoci in Italia, un ultimo esempio di collaborazione tra movimento sociale e impresa, oggetto di studio più approfondito nei capitoli successivi, è il caso di Eataly e Slow Food. Eataly apre il suo primo punto vendita nel 2007 a Torino. E' una catena di punti vendita che si occupa della distribuzione di prodotti alimentari tipici, di qualità e

di servizi come la ristorazione e l'organizzazione di eventi improntati sull'educazione alimentare. Questa società nasce grazie alla collaborazione tra Oscar Farinetti e Carlo Petrini, il fondatore di Slow Food. Insieme progettano e lanciano sul mercato un nuovo modello di business. Slow Food è un'associazione internazionale che si occupa della promozione di cibo "buono, pulito e giusto", cioè cibo che deve essere prodotto secondo modalità ecologicamente e socialmente sostenibili e che deve mantenere intatte le proprie caratteristiche organolettiche. Grazie a questa collaborazione, nata in fase di progettazione e che si sta mantenendo fino ai giorni nostri, Eataly è riuscita a costruirsi e a garantirsi un'identità plasmata sui sani principi e sui valori proposti dal movimento Slow food ed è stata oggetto di una crescita vertiginosa. Partendo dall'Italia nel 2007, Eataly, è presente, attualmente, in vari paesi del mondo, quali Turchia, Stati Uniti, Giappone, Emirati Arabi e sta riscuotendo un enorme successo. Nel 2016 è prevista un'apertura nel Regno Unito, più precisamente a Londra.

2.3. L'influenza degli stakeholder e dei movimenti sociali sul business model e sulla corporate identity

Il business model, la strategia, le relazioni con i vari stakeholder e, in generale, il modo di operare di un'azienda, si riflettono in quella che è la sua identità, la "corporate identity". Fattore che, in un ambiente altamente competitivo, permette all'azienda di distinguersi dai concorrenti, creando un'immagine di sé nel quale sono convogliati tutti i valori aziendali. Un'immagine che riesca a richiamare valori positivi nella mente dei consumatori e di tutti gli stakeholder, consentendo all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo.

Al momento della progettazione di un business model, i fondatori delle aziende si propongono una serie di obiettivi e una mission aziendale, che forniranno le basi per la costruzione dell'identità. Soprattutto ai giorni nostri, il processo di costruzione dell'identità è un processo dinamico, ciò è dovuto al fatto che le imprese operano in un mercato sempre in evoluzione, in cui se non si sta al passo con i tempi, con le tecnologie, con le sempre maggiori esigenze dei consumatori e le richieste dei vari stakeholder si fa presto a diventare obsoleti e ad essere investiti dalla così detta "commodization".

Anche per questi motivi che il tema dell'identità aziendale e la sua dinamicità sono divenuti sempre più dibattuti tra gli studiosi di varie discipline.

Balmer, Greyser, Stuart (2002, 2009), tramite i loro studi, sostengono che l'identità di un'azienda è data da l'interazione di un mix di attributi, quali valori ed etica aziendali, mission, attività, mercati coperti. Il processo di creazione e mantenimento dell'identità è dato dalla coesistenza e dalla continua interazione di una molteplicità d'identità: identità reale, comunicata, concepita, pattuita, ideale e desiderata. Questo quadro, che delinea l'identità come una sorta di mosaico composto dalle tipologie di identità sopra elencate, prende il nome di "ACID".

Questa serie di identità, derivano dall'interazione tra soggetti interni ed esterni:

- **Identità reale:** la formazione dell'identità attuale è influenzata da coloro che agiscono dall'interno della società, cioè dai manager e collaboratori che tramite le loro decisioni e azioni fanno sì che si formi la reale identità dell'azienda. Essa prende forma grazie ad una serie di elementi, quali ad esempio il modo di operare del management, il business model, la struttura organizzativa, la strategia, le attività commerciali, i mercati coperti e il target di riferimento, la tipologia e la qualità dell'offerta di prodotti/servizi immessi sul mercato. In sostanza è il riflesso delle prestazioni e del modo di operare dell'azienda.
- **Identità comunicata:** anche l'identità comunicata deriva dall'interno della società, la quale, tramite le divisioni interne di comunicazione e marketing e, anche tramite l'ausilio di collaboratori, partner di marketing e società di comunicazione si occupa di comunicare l'immagine della propria azienda agli stakeholder esterni. L'identità comunicata è quell'immagine di sé che l'azienda, tramite pubblicità, pubbliche relazioni e sponsorizzazioni, vuole comunicare alla società.
- **Identità concepita:** al punto precedente si è parlato dell'identità comunicata dall'azienda agli stakeholder esterni. Questi ultimi, sulla base delle loro percezioni, delle loro esperienze, delle loro credenze, percepiranno un'identità e un'immagine che potrà essere, più o meno, in linea con quella che l'azienda ci vuole comunicare e vuole fare trasparire dai propri confini. Si può sostenere che l'identità concepita non è altro che la reputazione di cui gode l'azienda da parte della società.

- L'identità pattuita: tramite il proprio marchio e il proprio nome l'azienda fa in un certo senso da garante. Grazie a questa dimensione, e grazie al brand, i clienti e tutti gli stakeholder saranno in grado di associare al nome dell'azienda il suo operato. È come se scaturisse un patto tacito, o un'alleanza, finalizzata ad identificare e a responsabilizzare l'azienda produttrice, la quale costruitasi un'immagine dovrà, tramite le sue attività, cercare di mantenerla nel tempo impegnandosi nel fornire al consumatore, e a tutti i portatori di interesse, servizi e prodotti che rispettino determinati standard.
- L'identità ideale: essa è influenzata sia dall'interno dei confini aziendali, tramite la pianificazione strategica, ma anche dall'esterno, in quanto bisogna anche tenere conto del mercato e della società in cui si opera, quindi, dei concorrenti e di specifiche normative societarie. Essa può essere definita come il posizionamento ottimale dell'impresa sul mercato.
- L'identità desiderata: all'ultimo posto troviamo la desiderata, che deriva essenzialmente dall'interno della società, e non è altro che il riflesso delle ambizioni dei leader aziendali. Essa può anche coincidere con l'ideale, ma derivano da due fonti diverse. La prima deriva dalla visione dell'imprenditore, dalla propria personalità, dai propri valori e dalle proprie idee, la seconda, solitamente, emerge da ricerche e studi che porteranno alla nascita del concetto di identità ideale che, sulla base di determinate circostanze e opportunità di mercato, l'azienda dovrebbe avere (Balmer, Greyser, Stuart, 2002, 2009).

Tramite questo quadro teorico i due studiosi rappresentano l'identità aziendale come un mosaico nel quale tutte le tipologie di identità, sopra elencate, dovranno essere perfettamente allineate e in congruenza dinamica. Nella gestione dell'identità è essenziale che ci sia una congruenza tra ciò che siamo e ciò che comunichiamo, in quanto la mancanza di allineamento tra le identità potrebbe essere dannosa, indebolendo la reputazione dell'impresa. Anche in questa sede si può portare l'esempio del caso studio avente come protagonisti The Body Shop e L'Oréal. The Body Shop fino al 2006, data in cui decide di concedersi a L'Oréal, tramite le sue attività era riuscita a costruirsi un'identità reale ed etica basata su valori pro-sociali e a mantenere un determinato allineamento tra identità reale, desiderata e comunicata al mercato. Nel 2006, il suo affiancamento a L'Oréal, causò un disallineamento delle identità che generò un cambiamento dell'identità concepita da parte della società. Ciò portò al cambiamento della reputazione che gli stakeholder esterni avevano nei confronti di The

Body Shop, del suo operato e di ciò che veramente era questa azienda, generando degli ovvi dubbi relativi all'immagine etica e pro-sociale che l'azienda si era costruita e aveva comunicato nel tempo.

Le sei dimensioni dell'identità, citate precedentemente, scaturiscono dall'operato dell'azienda e dalle relazioni che essa intraprende con gli stakeholder, interni ed esterni. Quello che nasce da una gestione ottimale delle sei dimensioni è la "corporate identity", cioè l'immagine dell'impresa nel suo complesso, ciò che la rende unica. La corporate identity non è altro che l'incorporazione della struttura, della cultura, dei valori aziendali e dei leader, delle relazioni, della strategia, del business model e del modo di operare di un'organizzazione (Dalli, Sebastiani, 2015). La corporate identity e il brand, tramite le strategie di comunicazione in grado di riflettere la reale identità dell'azienda, consentono alla stessa di comunicare la propria immagine e i propri valori agli stakeholder, al fine della creazione di relazioni stabili e fiduciarie che possano generare valore per la società e per la stessa organizzazione.

La maggiore consapevolezza dei consumatori, il maggiore controllo e potere dei media e l'aumento delle pressioni da parte di tutti gli stakeholder, ha fatto sì che i business model e le strategie aziendali prendessero un'impronta sempre più etica (Berrone et al., 2007). Nel 2001 Gray e Balmer coniarono il termine identità etica aziendale. I due autori, insieme a Fukukawa (2007), sostengono che le organizzazioni possono attuare un processo di "eticalizzazione" della corporate identity. L'impresa, adottando la CSR, comportamenti etici e impegnandosi nel sociale e comunicando le proprie credenze etiche può essere promotrice di maggior valore per gli stakeholder. Ma ciò può essere ottenuto solamente in presenza di un allineamento dinamico tra l'identità reale e la comunicata, cioè se i valori, i gli impegni etici, e il modo responsabile di agire che l'impresa comunica non sono altro che il riflesso dell'identità reale dell'azienda, quindi, del suo effettivo operato. In tal modo essa sarà in grado di generare delle relazioni di fiducia e durature con gli stakeholder, che le consentiranno di costruire una forte identità etica.

Berrone et al. (2007) sostengono che la corporate ethical identity (CEI) è un concetto comprendente due dimensioni:

- Corporate revealed ethics (CRE): la CRE potrebbe essere definita come quella che Balmer, Greyser e Stuart (2002, 2009) definivano come l'identità comunicata, ma con un'impronta etica. Ciò comprende tutte le comunicazioni relative agli atteggiamenti e alle credenze etiche e ai valori aziendali. Quindi, si

tratta della comunicazione delle posizione e dell'identità etica dell'azienda agli stakeholder;

- Corporate applied ethics (CAE): è l'insieme delle azioni e dei comportamenti etici che effettivamente e concretamente l'impresa compie. Potremmo fare coincidere questa dimensione con quella che Balmer e Greyser (2002, 2009) definivano identità reale.

Come sostenuto precedentemente, in passato, alcuni autori ritenevano che l'unico scopo dell'azienda era quello del profitto e della soddisfazione dei propri azionisti. Negli ultimi decenni la visione e gli obiettivi aziendali si sono ampliati ed è opinione diffusa che l'obiettivo di un'azienda è la soddisfazione di una platea molto più ampia di soggetti. Al fine della soddisfazione di tutte le parti interessate l'impresa deve essere in grado di costruirsi una forte identità etica e per fare ciò sarà necessario che ci sia una determinata congruenza e dinamicità tra le nostre azioni etiche e ciò che comunichiamo, quindi, tra CAE e CRE. È molto importante che l'impresa attui comportamenti che riflettano connotazioni etiche, ma è altrettanto importante la comunicazione di tali iniziative. Una buona comunicazione e la divulgazione di codeste informazioni circa i valori etici dell'azienda, contribuiscono al rafforzamento della posizione e dell'immagine etica e alla costruzione di una buona reputazione che permetterà all'azienda di attrarre risorse molto utili, come ad esempio decisioni di investimento da parte di terzi, o la generazione di maggiore fiducia e impegno da parte degli attuali investitori. Berrone et al. (2007) sostengono che una forte corporate ethical identity, in cui alla base troviamo una congruenza tra le azioni e le comunicazioni etiche, porterà alla soddisfazione degli stakeholder e di conseguenza a maggiori performance aziendali (figura 10).

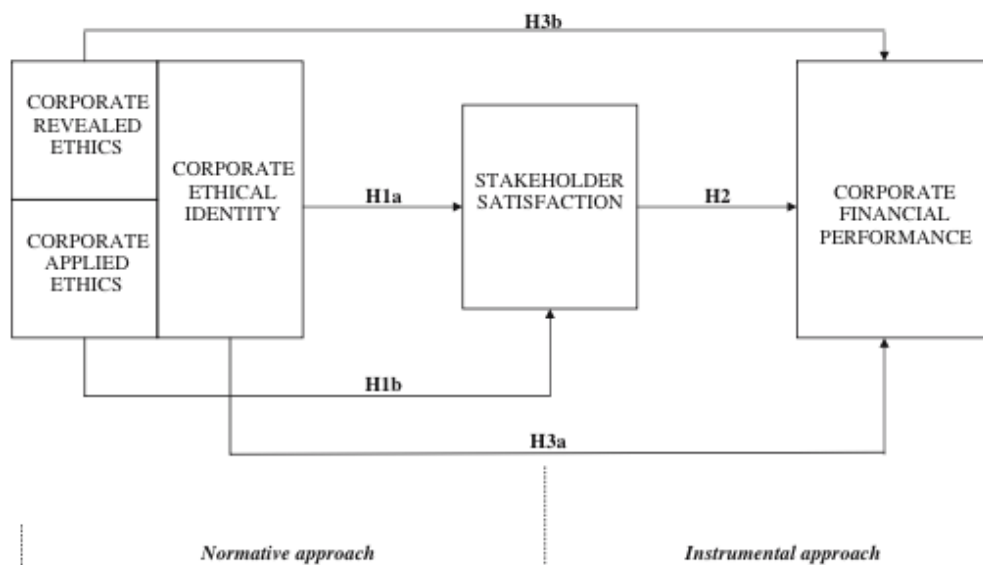


Figura 10: processo mediante il quale l'impresa, tramite una forte CEI, arriva alla soddisfazione degli stakeholder e ad ottenere buone performance aziendali (Berrone et al., 2007).

Tramite questa figura i due autori ci illustrano come la corporate ethical identity e le sue due componenti (CRE e CAE) influiscono sulla soddisfazione degli stakeholder e sulle performance aziendali. Questo quadro teorico è basato sulla teoria degli stakeholder, la quale si divide in normativa e strumentale. Secondo la normativa il fine ultimo dell'impresa è la soddisfazione delle parti interessate, che può essere raggiunto tramite le sue azioni etiche e la relativa comunicazione. Invece, l'approccio strumentale vede la soddisfazione degli stakeholder come un mezzo che consentirà all'azienda di arrivare a migliori performance. I due studiosi basano le loro ipotesi sull'approccio normativo, in quanto sono sostenitori del fatto che la congruenza tra corporate revealed identity e corporate applied identity, quindi tra corporate ethical identity e aspettative degli stakeholder farà sì da sviluppare un maggiore grado di soddisfazione in questi ultimi. Dal momento che le aspettative saranno state soddisfatte, l'impresa potrà usufruire e godere di risorse intangibili come la buona reputazione e la fiducia da parte degli stakeholder.

Quindi, tramite il comportamento etico, la società sarà in grado di costruirsi un'immagine etica sempre più forte, che si trasformerà in risorse tangibili, migliorando la capacità di attrazione di una quantità maggiore di risorse, costruire un vantaggio competitivo, migliorare la performance aziendale, oltre alla soddisfazione dei propri stakeholder. In tutto ciò, la soddisfazione degli stakeholder non deve essere considerato

come uno strumento finalizzato esclusivamente al raggiungimento di risultati economici, ma ha un ruolo di mediazione, in quanto la corporate ethical identity si occupa della soddisfazione degli stakeholder e come effetto indiretto porterà ad un miglioramento delle performance aziendali.

Tradizionalmente la corporate identity era concepita in termini grafici e, quindi, fatta coincidere essenzialmente con il brand dell'azienda. Il maggiore interesse sull'argomento, sviluppatosi negli ultimi decenni, ha fatto sì che emergesse la complessità del concetto e la molteplicità di dimensioni e processi che influiscono sulla creazione dell'immagine di un'azienda. Precedentemente abbiamo descritto le sei dimensioni che dinamicamente fanno sì che si arrivi alla formazione della corporate identity. In un documento del 2007 Balmer, Gray, Fukukawa, ci descrivono quali sono gli elementi sottostanti alla "eticizzazione" di un'impresa. Cioè quel processo e quelle dimensioni che consentono all'impresa di crearsi una corporate ethical identity. Gli autori tramite i loro studi sono riusciti a risalire a quattro dimensioni che le aziende potrebbero perseguire al fine della eticizzazione (Dalli, Sebastiani, 2015): motivazioni, gestione, azione e comunicazione, immagine e percezione degli stakeholder.

1. Motivazioni: la prima dimensione da considerare sono le motivazioni che possono portare un'azienda alla decisione di progettare un business model improntato su valori etici e sociali. Le decisioni di intraprendere una strada verso un business etico possono nascere da varie fonti:

- le credenze e i valori individuali del leader dell'organizzazione;
- questioni strategiche, cioè la necessità di adattarsi a posizioni etiche che negli ultimi decenni stanno emergendo dal mercato o l'opportunità di acquisizione di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti;
- cambiamenti nella legislazione.

L'impresa, per la costruzione di una forte immagine etica, dovrebbe esaminare quali siano le effettive motivazioni che la stanno spingendo verso tale strada. Innanzitutto, esaminando quale sia la sua reale e attuale identità etica, in modo tale da poter progettare al meglio le strategie che le consentiranno di raggiungere l'immagine etica ideale verso cui le motivazioni la stanno spingendo (Dalli, Sebastiani, 2015).

2. Gestione: il secondo aspetto riguarda la gestione dell'identità etica. Una volta che l'azienda abbia deciso di perseguire la strada di un business etico, dovrà

decidere gli obbiettivi da raggiungere, quindi la sua identità etica ideale, le politiche, le strategie, e tutta quella serie di procedure che le consentano anche un monitoraggio e una revisione della gestione nel suo complesso.

3. Azione e comunicazione: una volta che l'impresa abbia stabilito quali siano le azioni da intraprendere si tratta di mettere in pratica il tutto e di comunicare agli stakeholder la propria posizione e le proprie credenze. Il tutto deve essere fatto facendo molta attenzione, in quanto è di fondamentale importanza la coerenza e l'allineamento tra l'identità reale (ciò che realmente un'impresa è) e l'identità comunicata (ciò che l'azienda dice di essere). Un disallineamento tra identità reale e comunicata porterebbe alla creazione di un'immagine non veritiera dell'impresa. Ciò deve essere evitato, in quanto tramite un business etico l'impresa si prefigge l'obiettivo della creazione di valore non solo per i propri azionisti ma anche per la società. Un'incongruenza tra le diverse identità potrebbe far scaturire una reputazione e delle percezioni negative da parte dei clienti e degli stakeholder.
4. Immagine e percezione degli stakeholder: l'immagine e la percezione che i clienti e gli stakeholder hanno dell'azienda è molto importante, in quanto le percezioni influenzano e guidano i comportamenti sia all'esterno che all'interno dell'azienda (Dalli, Sebastiani, 2015). Molte volte l'immagine che un'azienda intende comunicare non è percepita in modo univoco dalla vasta platea degli stakeholder. La causa di ciò potrebbe essere un'incongruenza tra azioni e comunicazioni, quindi bisognerebbe cercare di essere il più coerenti possibile, al fine di ridurre i gap tra la molteplicità di percezioni, dell'immagine aziendale, che possiamo trovare in capo ad ogni gruppo o ad ogni singolo stakeholder.

Gli studi sulla corporate identity ci mostrano che, la formazione della stessa, è il frutto dell'interrelazione tra una serie di componenti e procedure interne all'azienda e tutti i collegamenti e relazioni che l'organizzazione intrattiene con soggetti esterni. I soggetti esterni sono svariati e distribuiti lungo tutta la filiera, si va dai fornitori fino ai singoli clienti. Come detto in precedenza, negli ultimi decenni, il ruolo dei consumatori è molto cambiato, dallo svolgere un ruolo prettamente passivo sono passati ad un ruolo molto più partecipativo e consapevole. Questa maggiore partecipazione da parte dei consumatori, ha portato al cambiamento delle dinamiche tradizionali del mercato, determinando il cambiamento nei modelli di acquisto e consumo. Alla base di questa evoluzione nei modelli di acquisto c'è una maggiore consapevolezza e una maggiore

rilevanza di componenti etiche e simboliche in capo ai singoli individui (Dalli, Montagnini, Sebastiani, 2011). Tali fattori, alla base di codesti cambiamenti nei modelli di acquisto e consumo, hanno avuto ripercussioni sul modo di operare delle aziende, quindi, sui business model e sulla corporate identity. La capacità di influenza sull'operato delle aziende è molto difficile che avvenga da parte di singoli consumatori, infatti, ciò è molto più probabile che scaturisca a livello di aggregazioni di singoli soggetti che, accomunati da determinati valori e credenze, si battono per portare avanti degli ideali. Grazie alle loro pressioni e all'autorevolezza e legittimità conquistata ultimamente, questi movimenti sociali riescono, ad influenzare l'operato delle aziende. Essi possono essere considerati come dei vettori di cambiamento delle dinamiche del mercato e della relazione tra domanda e offerta (Dalli, Montagnini, Sebastiani, 2011).

I consumatori, tramite l'aggregazione in movimenti sociali, lavorano attivamente allo sviluppo e alla trasformazione di nuovi modelli di business che possano soddisfare le loro aspettative dal punto di vista etico (Dalli, Montagnini, Sebastiani, 2011). In tale contesto le strategie aziendali devono essere più sensibili alle aspettative dei consumatori. Quindi, le imprese devono essere in grado di cogliere l'occasione per lo sviluppo di nuovi business model e di identità improntate sull'eticità, che riescano a soddisfare le esigenze dei consumatori cogliendo, al contempo, l'opportunità per la conquista di fette di mercato in cui si ha una carenza d'offerta.

In precedenza si è fatta una breve descrizione di quali possano essere le attività svolte dai movimenti sociali al fine di un cambiamento del modo di operare delle aziende (boicottaggio, buycott, carrotmob). Una delle più recenti attività sviluppatasi negli ultimi anni è il carrotmob. A differenza del boicottaggio e del buycott, il carrotmob prevede l'interazione di tutti e tre le parti interessate allo scambio di mercato: attivisti, aziende e consumatori. Come la maggioranza dei movimenti sociali sorti negli ultimi decenni, anche i carrotmob hanno come obiettivo il cambiamento delle dinamiche del mercato e la promozione di un consumo etico improntato sul rispetto della società, dell'ambiente e del benessere degli animali (Hoffmann, Hutter, 2012).

Tale movimento può essere considerato come un derivato del buycott. Il termine carrotmob deriva dalla congiunzione di due parole carrot e mob. La prima parola deriva dal fatto che il movimento si ispira ad un vecchio detto, il quale sostiene che un asino può essere persuaso a camminare in avanti colpendolo sul fondo schiena con un bastone e al contempo offrendogli una carota. La seconda parte del termine, mob, deriva dal fatto che questa attività si ispira ai flashmob, in quanto questa tipologia di azioni da

parte del movimento hanno una durata limitata nel tempo. Tradotto in termini economici, si tratta di una tipologia di movimento che in collaborazione con un'azienda obiettivo e con dei gruppi di consumatori organizza una "spedizione" di acquisto mirato in un determinato giorno ed in un determinato lasso di tempo. Ciò fa registrare all'azienda in questione degli introiti molto superiori a quelli che avrebbe registrato mediamente in quel lasso di tempo. Di contro, l'azienda si impegna in azioni che erano state oggetto di accordo preventivo con gli attivisti.

L'effetto di questa attività, oltre a far aumentare le entrate nel giorno del carotmob, migliorerà l'immagine e la reputazione dell'azienda in questione.

Hoffmann e Hutter (2012), individuano quattro fasi mediante le quali gli attivisti che mettono in atto il carotmob, cercano di perseguire i loro obiettivi:

1. Nella fase di preparazione, gli attivisti selezionano un gruppo di aziende target facenti parte di un medesimo settore e di una zona circoscritta. A selezione avvenuta viene chiesto alle singole imprese se hanno interesse a diventare un eventuale bersaglio di carotmob.
2. La seconda fase prevede un'asta tra i pretendenti. Le imprese faranno a gara e verrà eletta bersaglio del carotmob l'azienda la cui offerta sarà valutata migliore. Ad esempio le aziende potrebbero proporre di devolvere una percentuale delle vendite ad associazioni, investire il denaro guadagnato in apparecchiature che le permettano di svolgere la propria attività in modo più sostenibile o di impegnarsi nell'acquisto di prodotti equo solidali.
3. Una volta selezionata l'azienda target si tratta solamente di organizzare l'azione comunicando tramite social network o passaparola la data e l'ora dello svolgimento dell'evento.
4. La fase finale è il risultato. L'azienda grazie all'acquisto collettivo è riuscita raggiungere profitti che altrimenti non avrebbe potuto realizzare in giorni di ordinaria amministrazione. Inoltre, ha l'opportunità di intraprendere una nuova strada adottando un modello di business che le consenta di crearsi una nuova immagine e una migliore reputazione. Invece, il movimento e i consumatori partecipanti all'iniziativa avranno raggiunto il loro obiettivo, cioè plasmare il modo di operare dell'azienda rendendola più socialmente responsabile.

Questo semplice esempio, ci fa capire come le dinamiche del mercato e le dinamiche dell'incontro tra domanda e offerta stiano cambiando. I movimenti sociali interagiscono con le aziende e con gli enti pubblici cercando di plasmarne i modi di operare. Tramite

le loro azioni offrono alle imprese l'opportunità di soddisfare le maggiori esigenze e aspettative dei consumatori, i quali stanno divenendo sempre più responsabili e partecipativi nella co-creazione del valore.

Nel prossimo capitolo, prenderemo in esame un caso introdotto nei precedenti paragrafi, che ha come oggetto la collaborazione diretta tra azienda e movimento sociale. Il caso di Eataly, il quale proprietario, Oscar Farinetti, in collaborazione col movimento con Carlo Petrini (fondatore del movimento Slow Food), è riuscito a progettare un modello di business improntato sui valori che stanno alla base di un movimento sociale diffuso a livello mondiale. Tale movimento si pone come obiettivo la protezione e il sostegno delle tradizioni enogastronomiche di ogni parte del mondo. La collaborazione tra Eataly e Slow Food ha portato alla nascita di un business model col quale l'azienda è riuscita a costruirsi un corporate identity improntata sull'eticità.

In questa nuova iniziativa imprenditoriale, il ruolo attivo assunto dal movimento sociale nel processo di sviluppo del business model ha fatto in modo da definire una forte identità etica aziendale, che ha contribuito in modo significativo al successo dell'azienda e alla diffusione del brand Eataly in tutto il mondo.

3. Eataly: alti cibi a prezzi sostenibili

3.1. La storia di Eataly, dalle origini ad oggi

3.1.2. Prima di Eataly

Negli anni 70' il padre di Oscar, il “comandante” Paolo Farinetti, aprì una bottega che si occupava di torrefazione e la chiamò Unieuro.

Affascinato da quei nuovi supermercati che, arrivati dall’America, stavano iniziando a sorgere nelle zone del milanese, decise di avventurarsi nell’apertura di un punto vendita improntato su quello stile. Nel 1976 nacque a Castagnito, una decina di chilometri da Alba, il supermercato Unieuro Market.

Pochi anni dopo l’apertura, venne affidata al figlio, Oscar Farinetti, la gestione del piccolo reparto degli elettrodomestici (circa 25 metri quadri). Col passare del tempo il padre di Oscar gli lascia sempre più spazio e più autorità, arrivando a cedergli una quota del 20% di Unieuro Market.

I 1500 metri quadri su cui si estendeva originariamente il punto vendita cominciavano a stare stretti sia al padre che al figlio, quindi, presero la decisione di ampliarlo da 1500 a 4000 metri quadri, con un conseguente ampliamento del reparto elettrodomestici da 25 a 300 metri quadri.

Col passare degli anni il padre Paolo cominciò ad uscire di scena e Oscar prese le redini della situazione. Nel 1989 Unieuro Market fu venduto e, da lì a poco, il ricavato della vendita fu investito nell’apertura del primo punto vendita Unieuro, sulla statale di Monticello Alba. Il nuovo Unieuro si occupava esclusivamente della vendita di elettrodomestici, fino a quel momento la passione di Oscar Farinetti.

In soli 5 anni la catena Unieuro arrivò ad essere composta da 35 punti vendita.

Nel 1995, insieme al gruppo GRE (grossisti riuniti elettrodomestici), acquista il marchio Trony e i relativi punti vendita, fino a quel momento posseduti dal gruppo rinascnte.

Dal 1995 al 2000 Oscar Farinetti arriva a controllare 90 punti vendita sparsi su tutto il territorio nazionale. Ma già in quegli anni stava pensando di uscire dal gruppo GRE, abbandonare il marchio Trony e intraprendere nuovamente la carriera da “solista”. Decise quindi, di rilanciare il marchio UniEuro, stavolta con la “E” maiuscola. Dopo i

primi periodi di incertezze arrivò l'era dell'ottimismo e la tanto desiderata e sudata collaborazione con Tonino Guerra, per la creazione di alcuni spot finalizzati al rilancio del marchio. Ma tutto ciò durò poco, infatti nel 2002 Oscar Farinetti vendette, a ben 528 milioni di euro, il marchio UniEuro alla Dixons, colosso inglese specializzato nel settore dell'elettronica.

3.1.3. Nascita di Eataly, dal 2002 al 2007

E' proprio durante l'atto di vendita di UniEuro, che inizia a prendere concretamente vita Eataly. Infatti, un pomeriggio dell'11 novembre 2002, mentre Oscar Farinetti era in riunione dal notaio per la vendita di UniEuro, mentre tutti parlavano di numeri e di zeri, si fece dare un foglio di carta formato A4 e disegnò la prima bozza di quello che sarebbe stato il suo nuovo business (figura 11).

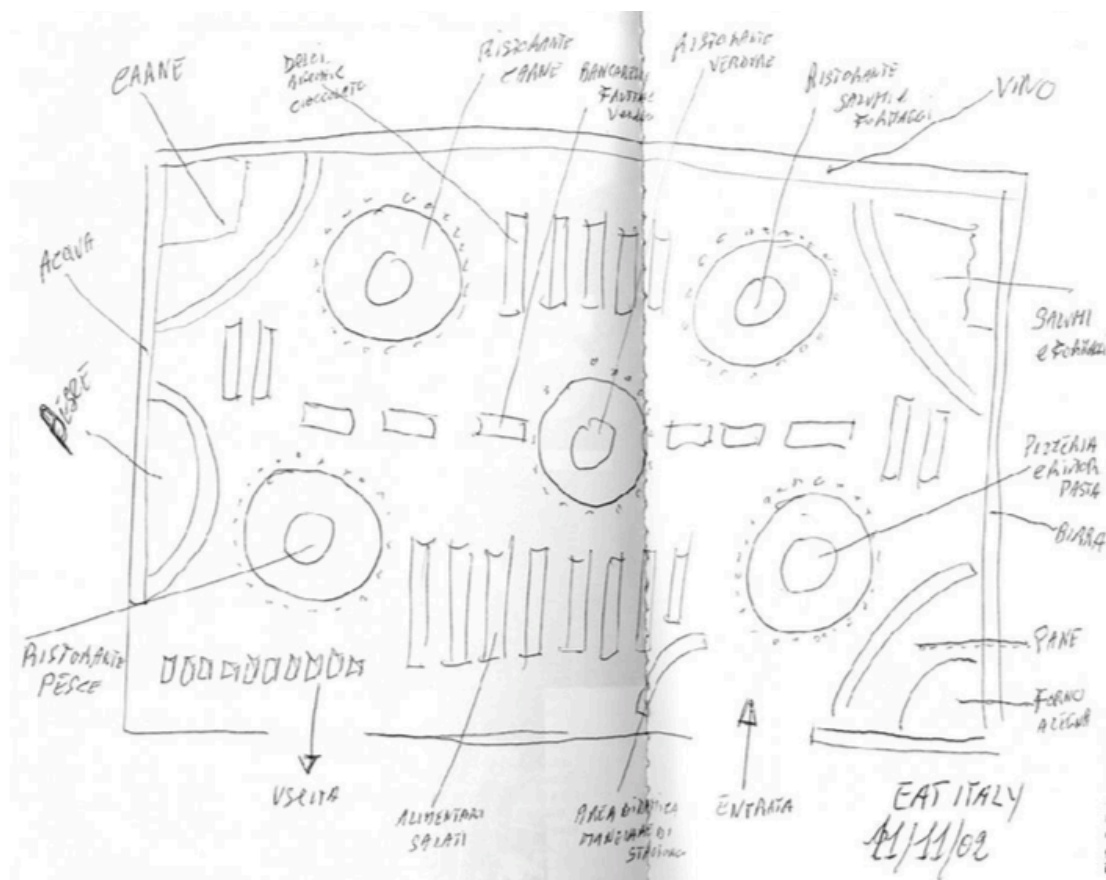


Figura 11: il primo disegno di Eataly datato 11 novembre 2002 (Sartorio, 2008)

Già da questa prima bozza si possono notare alcuni degli elementi chiave del progetto Eataly:

- il nome, che però in principio era separato (Eat Italy);
- la netta separazione dei reparti, carne, pesce, panificazione e pizza, salumi e formaggi, ortaggi e relativi ristoranti;
- l'offerta articolata in vendita, ristorazione e didattica. Ci si può informare e istruirsi su ogni prodotto, lo si può acquistare o lo si può mangiare sul posto.

La sua idea fu quella di applicare la filosofia di Slow Food, movimento creato dal suo amico d'infanzia Carlo Petrini, ad una grande superfice di vendita. L'obiettivo era vendere alti cibi a prezzi sostenibili, cibi buoni, puliti e giusti.

Il marchio Eataly deriva dalla congiunzione del verbo *to eat* (mangiare) e Italy. Inoltre il logo Eataly presenta una mezza luna, che vuole rappresentare il mondo che abbraccia il cibo, ma è anche una parte della bandiera turca che, come vedremo, ha avuto molta influenza sul progetto (figura 12).



Figura 12: marchio Eataly.

Il contenuto del progetto Eataly è stato influenzato da un connubio tra le intuizioni di Oscar Farinetti e la filosofia Slow Food. Invece, il format dei punti vendita, il contenitore di tale idea e modello di business innovativo, si può fare risalire ai numerosi viaggi di Farinetti nei bazar delle maggiori capitali europee e del mondo. Numerosi sono stati i viaggi di Farinetti ad Istanbul, capitale della Turchia. Il bazar di Istanbul fu probabilmente il luogo che più di ogni altro ispirò Farinetti nella costruzione dei suoi nuovi punti vendita. Era un luogo in cui si potevano provare una miriade di sensazioni,

in cui ogni senso umano veniva investito da qualcosa, immagini, profumi, rumori, sapori ed esperienze tattili il cui mix poteva regalare esperienze indimenticabili. E ciò era quello che egli voleva fare del suo punto vendita, non un semplice supermercato, ma un luogo conviviale e accogliente, dove poter leggere un giornale, dove poter bere un caffè in compagnia, mangiare un boccone prima o dopo il lavoro e dove poter sentire i profumi dei cibi, poterli toccare con mano e assaporarli. Molti altri sono stati i viaggi di farinetti finalizzati alla formazione del format e del layout dei punti vendita Eataly. Dal 2003 al 2005 visitò molti altri mercati, centri commerciali e ristoranti che contribuirono alla formazione di quello che sarebbe stato Eataly: il mercato del pesce di Tokyo, il Kadewe a Berlino, l'Auchan di Eurodisney, l'Iper di Milano, Saluhall a Stoccolma, Harrods a Londra, la Grande Epicerie de Paris, i Carrefour, le Coop e le IperCoop, trattorie di montagna, ristoranti della guida Michelin, il mercato biologico di Alba e molti altri piccoli templi della grande gastronomia (Sartorio, 2008). Da ognuno di questi posti prese qualcosa, qualche caratteristica o fattore, che già erano esistenti nel modo del commercio, ma non erano mai stati combinati e proposti come unica soluzione. Ed è qua che risiede l'originalità del format Eataly. Farinetti riassume in dieci punti sua idea di business (Sartorio, 2008):

1. creare un luogo grande, aperto e informale a ridosso della città;
2. vendere solo cibi e bevande di alta qualità;
3. esporli in grandi quantità e descriverli accuratamente, in modo comprensibile ma originale;
4. offrirli sia in vendita sia in ristorazione, in modo integrato;
5. creare, integrandole all'offerta commerciale, aree didattiche di forte impatto ma di facile lettura, il cui scopo è avvicinare la gente comune ai cibi di qualità;
6. proporre prezzi di vendita e ristorazione sostenibili, attraverso il contenimento dei costi di filiera e dei margini, controbilanciati dalle forti quantità;
7. utilizzare le regole democratiche della grande distribuzione (spazi, unica barriera di pagamento, prezzi convenienti), ma integrandole con l'alta specializzazione, con personale preparato, qualità altissima, molta produzione interna e percezione di autorevolezza;
8. mettere insieme una squadra fortissima di persone preparate, sorridenti, volenterose e pronte a reggere la sfida;

9. convincere il maggior numero di piccoli e medi produttori a diventare produttori virtuosi attraverso un forte aumento di domanda di qualità che garantisca il mercato;
10. offrire alla città attività di servizio pubblico.

Ma i capisaldi necessari alla riuscita del progetto erano anche altri. Cosa molto importante fu la serie di acquisizioni messe a segno da parte di Farinetti, la prima acquisizione fu quella delle Acque minerali Lurisia con una quota del 50%. In questi anni, mise in atto una serie di strategie finalizzate all'acquisizione di una serie di piccole imprese produttrici di alimenti chiave, che gli avrebbero garantito un determinato volume fornitura e un controllo più ferrato sulla filiera produttiva. Partì con l'acquisizione di un'azienda produttrice di acqua e gazzose, fino ad arrivare ai distillati con la partecipazione nella distilleria Montanaro. Di cruciale importanza fu anche l'ingaggio di una serie di professionisti che sarebbero diventati i suoi category manager (di cui parleremo nella sezione dipendenti), soggetti che si sarebbero occupati dell'intero ciclo di gestione della propria categoria: relazioni con i fornitori, stabilire le strategie d'acquisto, disposizione e spazi da dedicare ad ogni prodotto e ad ogni produttore e la definizione prezzo. Farinetti aveva bisogno di soggetti che avessero esperienza in quelle determinate categorie, che fossero capaci, appassionati, intraprendenti e che sapessero volare come degli "aquiloni" (Sartorio, 2008).

Nel frattempo fu individuata la location del primo punto vendita, la vecchia fabbrica Carpano abbandonata ormai da tempo e in pessime condizioni. Farinetti la rileverà e le darà nuovamente vita, inaugurandovi il suo primo punto vendita il 27 gennaio 2007, 11 mila metri dedicati agli "alti cibi sostenibili".

3.1.4. Inaugurazione e primo anno di vita

Il primo anno di vita di Eataly fu un successo. Al suo primo anno solare, e contro ogni aspettativa, i suoi ricavi lordi al lordo di IVA ammontarono a 31.769.927 euro, con un utile superiore al 10%. Le stime dicevano che le persone in visita ad Eataly in quel periodo erano state 2 milioni e 500 mila, gli scontrini emessi 1 milione 500 mila, i piatti serviti nei ristoranti 1 milione 600 mila, 18 mila persone avevano partecipato ad eventi didattici, 1200 i bambini che hanno seguito i corsi di educazione alimentare e 540 i pensionati che hanno partecipato ai corsi di cucina. In più, in soli 8 mesi, il ristorante

GuidoxEataly ricevette una stella Michelin, rendendo così Eataly il primo supermercato stellato (Sartorio, 2008).

Il successo è stato tale che, già durante il primo anno, iniziarono ad arrivare proposte da tutto il mondo. Vari imprenditori provenienti dal Giappone, da New York, e da Londra cominciarono a mostrare interesse riguardante il progetto Eataly. Farinetti aveva sempre sostenuto, come gli fu insegnato dal padre Paolo, che bisognava espandersi adottando la “teoria dei cerchi concentrici”, vale a dire partire da una zona familiare e vicino casa, insediarsi e svilupparsi piano piano nelle zone limitrofe e successivamente allargarsi esplorando e conquistando territori più remoti. Ma stavolta, tale teoria la mise da parte, in quanto occasioni del genere sono da sfruttare. Quindi già dal primo anno di vita Eataly era pronta ad avviare un processo di internazionalizzazione. Il primo punto vendita estero fu Eataly Daikanyama a Tokyo, la cui inaugurazione avvenne a poco più di un anno e mezzo dall’apertura da quello di Torino.

3.1.5. Crescita nazionale e internazionalizzazione

Come già detto, il primo punto vendita Eataly è stato aperto a Torino nel 2007 ma, al 2015, i punti vendita sul territorio nazionale sono diventati quattordici e sono presenti in molte città italiane, da nord a sud. Nonostante questa azienda sia nata in un periodo di forte crisi finanziaria, essa sta avendo un grande successo e il ritmo delle nuove aperture è molto intenso fin dai primi anni. Infatti, l’apertura del suo secondo punto vendita è avvenuta a distanza di pochi mesi (27 ottobre 2007) a Milano all’interno della Coin, in Piazza Cinque Giornate. Sicuramente le dimensioni di tale punto vendita non sono paragonabili a quelle dello store torinese, ma nonostante ciò i risultati non si sono fatti attendere, convincendo Farinetti e il suo gruppo di poter puntare ad una crescita sempre maggiore. Fu così che, il 26 settembre del 2008, Eataly si affacciò per la prima volta sul mercato estero inaugurando un punto vendita di 1500 metri quadri a Tokyo, nel quartiere Daikanyama.

Eataly, fin dall’inizio e in coerenza con i suoi valori di sostenibilità, ha fatto sì che tutti i suoi punti vendita venissero aperti in immobili già esistenti e in disuso. Tramite questa filosofia del “mattone zero”, che evita consumo di suolo pubblico e inquinamento urbano, il management si è messo alla ricerca di immobili situati in zone centrali e

neuralgiche, che potessero essere adeguati alla nascita di nuovi punti vendita. In ordine cronologico di apertura i punti vendita Eataly in Italia sono:

- **Eataly Lingotto**, la cui inaugurazione è avvenuta il 26 gennaio 2007 nella fabbrica della Carpano (vecchia azienda torinese produttrice di vermouth) in via Nizza a Torino;
- **Eataly Milano**, la cui inaugurazione è avvenuta il 20 ottobre del 2007 all'interno di Coin in Piazza Cinque Giornate a Milano;
- **Eataly Bologna**, la cui inaugurazione è avvenuta il 5 dicembre del 2008 in via Degli Orefici (nel pieno centro di bologna nei pressi di piazza maggiore);
- **Eataly Pinerolo**, la cui inaugurazione è avvenuta il 22 settembre 2009 all'interno della cascina “La Losa”.
- **Eataly Monticello**, la cui inaugurazione è avvenuta il 12 ottobre 2010 nella zona industriale di Monticello d'Alba (CN);
- **Eataly Genova**, la cui inaugurazione è avvenuta il 25 aprile 2011 all'ultimo piano dell'Edificio Millo, in pieno Porto Antico;
- **Eataly Lagrange**, la cui inaugurazione è avvenuta il 9 agosto 2011 in via Lagrange nel pieno centro di Torino;
- **Eataly Roma**, la cui inaugurazione è avvenuta il 21 giugno 2012 nell'Air Terminal della stazione Ostiense di Roma;
- **Eataly in campagna**, la cui inaugurazione è avvenuta il 2 luglio 2013 a San Damiano d'Asti in una vecchia cascina ristrutturata;
- **Eataly Bari**, la cui inaugurazione è avvenuta il 31 luglio 2013 nella zona della fiera del levante a Bari;
- **Eataly Firenze**, la cui inaugurazione è avvenuta il 17 dicembre 2013 in via Martelli in pieno centro storico a due passi dal Duomo;
- **Eataly Smeraldo**, la cui inaugurazione è avvenuta il 18 marzo 2014 all'interno dell'ex teatro Smeraldo situato in Piazza XXV Aprile a Milano;
- **Eataly Piacenza**, la cui inaugurazione è avvenuta il 30 settembre 2014 presso l'area dell'ex Cavallerizza;
- **Eataly Forlì**, la cui inaugurazione è avvenuta il 24 febbraio 2015 sulla centrale Piazza Aurelio Saffi all'interno del Palazzo Talenti-Framonti;

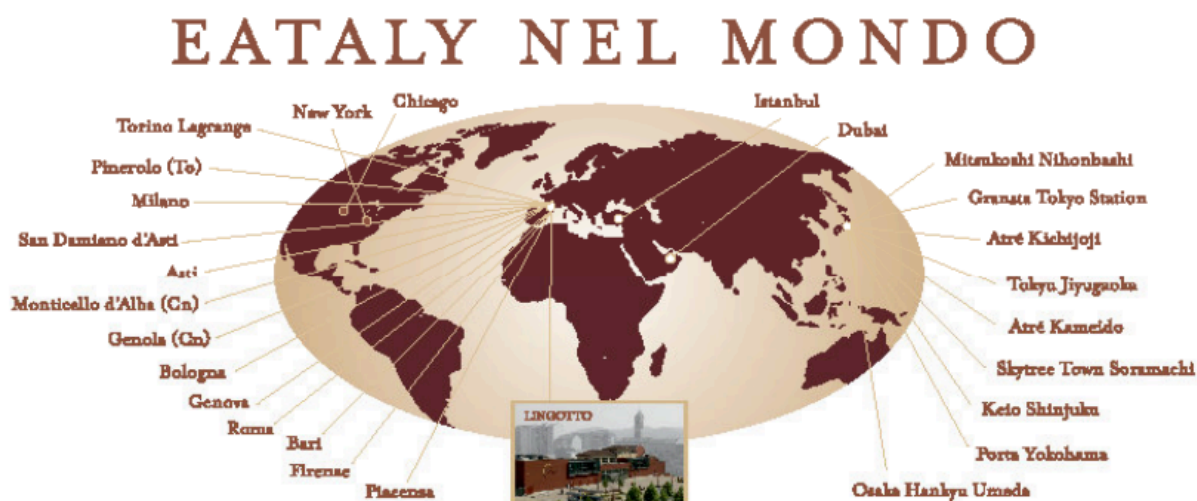


Figura 13: Eataly nel mondo.

Contrariamente a tutte le altre insegne della GDO nazionale, le quali affette da una sorta di nanismo sono rimaste confinate all'interno del perimetro nazionale, Eataly ha dai primi anni del suo sviluppo, messo in atto delle politiche volte all'internazionalizzazione del suo brand. Tramite questa strategia, Eataly è riuscita a promuovere e a diffondere i suoi valori e quelli del made in Italy in tutto il resto del mondo.

Il termine internazionalizzazione è inteso come l'impegno delle aziende ad operare al di fuori del mercato nazionale (Sbrana, Gandolfo, 2007). Tale processo di crescita è molto più impegnativo per le imprese commerciali e soprattutto per coloro che si occupano di food retailing. Al contrario delle imprese industriali, le quali possono evitare di essere fisicamente nel paese di destinazione, le imprese commerciali hanno la necessità di essere presenti, procedendo con l'apertura di punti vendita nel territorio obiettivo. Pertanto, l'attuazione di codesta strategia è molto più rischiosa e onerosa per queste ultime, infatti, è una strategia di crescita circoscritta e praticata solo recentemente (inizi anni '80). Essendo una pratica onerosa, essa è applicata solamente da grandi o grandissime imprese. È anche tanto più difficoltosa e rischiosa quanto più sono le differenze tra il mercato di origine e quello di destinazione, infatti, solitamente, le imprese tendono ad affacciarsi per la prima volta su mercati esteri vicini, sia dal punto di vista culturale che geografico, per poi avventurarsi su quelli più difficoltosi (Sbrana, Gandolfo, 2007).

Le modalità di entrata delle imprese, possono essere molteplici e variano in funzione dell'impegno temporale e dell'entità degli investimenti richiesti per portare a termine l'operazione. Rispettivamente, dalla più prudente alla più impegnativa esse sono: alleanze commerciali, accordi di franchising, partecipazioni di minoranza, joint venture, acquisto di catene locali, apertura di nuovi punti vendita esteri.

I fattori che spingono un retailer a varcare i confini nazionali sono numerosi e possono essere raggruppati in due categorie, push e pull. I fattori push sono delle circostanze che spingono l'impresa fuori dal mercato di origine, come ad esempio saturazione del mercato, vincoli normativi ed eccessiva burocrazia sul territorio nazionale, o la semplice intraprendenza e voglia di crescere del management. Invece, i fattori pull sono quelli che attirano l'impresa sul mercato estero, quali presenza di vuoti di offerta, paesi con una forte domanda parzialmente insoddisfatta dalle imprese locali, possibilità di sfruttare delle asimmetrie nel ciclo di vita del format distributivo o la possibilità di acquisto di punti vendita ad un prezzo vantaggioso (Sbrana, Gandolfo, 2007). Per quanto riguarda il caso Eataly, non possiamo sicuramente parlare di una saturazione del mercato interno, in quanto le aperture estere si susseguono in concomitanza con quelle nazionali. Ciò è dovuto al fatto che Eataly ha un format innovativo e la sua offerta non è paragonabile a nessun altro retailer nazionale. I fattori che hanno spinto Eataly sul territorio internazionale sono stati molteplici, sicuramente alla base di tutti c'è l'intraprendenza, il coraggio e la voglia di crescere del management che, una volta insediatosi sul territorio nazionale, ha riconosciuto delle buone prospettive di crescita anche sul mercato estero. Altri fattori potrebbero essere i vuoti d'offerta e la forte domanda estera di autentici prodotti made in Italy di qualità, in quanto non è novità il fatto che i prodotti made in Italy, soprattutto il food and beverage, sono molto apprezzati in tutto il mondo. Quindi, i fattori che hanno spinto Eataly oltre i confini nazionali, sono un mix tra pull e push.

Per quanto riguarda il modo di porsi col mercato estero le imprese possono adottare due modelli contrapposti: il modello industriale (aggressivo) e il modello federale (intelligente) (Sbrana, Gandolfo, 2007). Le imprese adottanti il primo modello cercano di imporre sul mercato estero tutte le caratteristiche del modello adottato nel mercato di origine, quindi, format, cultura, tendendo, in generale, a lasciare invariata e standardizzata la propria offerta. Invece, le imprese che adottano un modello federale cercano delle collaborazioni e partnership con dei soggetti locali, in modo tale da sfruttarne le competenze e adattare il più possibile la propria offerta alle esigenze del

mercato di riferimento. Anche stavolta, la strategia adottata da Eataly prevede un mix tra i due modelli, in quanto, il format dei punti vendita e la base della sua offerta sono sostanzialmente uguali a quelli adottati in Italia, ma sono stati in qualche modo adattati al mercato di riferimento, grazie a delle collaborazioni con partner locali, che hanno permesso al management di Eataly una conoscenza maggiore del territorio e della domanda.

Un ruolo fondamentale, se pur passivo, è stato svolto dal paese di origine di tutto ciò, l'Italia: terra con un vasto patrimonio enogastronomico apprezzato in tutto il mondo. Il management di Eataly, grazie alla sua creatività, alla sua intraprendenza e alle sue visioni, è riuscito a valorizzare le tradizioni enogastronomiche italiane condividendole a livello internazionale. Facendo, quindi, dell'Italia una delle leve che hanno reso possibile una forte differenziazione sul mercato internazionale.

Di seguito si elencano, in ordine cronologico di apertura, i punti vendita Eataly all'estero:

- **Eataly Daikanyama (Tokyo):** il primo punto vendita Eataly all'estero è stato aperto in Giappone. L'apertura è avvenuta a fine settembre 2008 in un elegante quartiere di Tokyo, precisamente ad una fermata della grande stazione di Shibuya. Con i suoi 1500 metri quadri è il punto vendita giapponese di maggiori dimensioni (chiuso).
- **Eataly Mitsukoshi (Tokyo):** il 14 aprile 2009 è stato inaugurato il secondo punto vendita giapponese. Il punto vendita ha un'ampiezza di 700 metri quadri ed è situato all'interno del grande department store Mitsukoshi a Nihonbashi;
- **Eataly Gran Sta (Tokyo):** il 10 ottobre 2009 è stato aperto un punto vendita di 21,5 metri quadri all'interno della stazione di Tokyo (chiuso).
- **Eataly New York:** il 31 agosto 2010 viene inaugurato a Manhattan, all'angolo tra la Fifth avenue e la 23esima, uno store di 7000 metri quadri. Il punto vendita occuperà tutto il primo piano di un edificio storico di 15 piani che si affaccia su Madison Square.
- **Eataly Atrè Kichijoji (Tokyo):** il 21 settembre 2010 è stato inaugurato un punto vendita di 22 metri quadri all'interno della galleria commerciale Atrè (chiuso).

- **Eataly Jiyugaoka (Tokyo):** il 23 maggio 2011, all'interno della struttura commerciale "Fullel With Jiyugaoka", viene inaugurato un punto vendita di 33 metri quadri (chiuso).
- **Eataly Ikebukuro (Tokyo):** il 30 giugno 2011 apre il sesto negozio Eataly in Giappone. Il punto vendita è situato all'interno della sede storica del famoso centro commerciale "Tobu". All'interno del piano interrato di Tobu troviamo una vastissima scelta di negozi che propongono specialità agroalimentari provenienti da tutto il mondo e sarà Eataly a rappresentare l'Italia (chiuso).
- **Eataly Atrè Kameido (Tokyo):** 15 settembre 2011 avviene l'inaugurazione di un nuovo punto vendita nel quartiere Kameido, un quartiere popolare molto frequentato da turisti. Il punto vendita ha una dimensione di 60 metri quadri ed è situato all'interno della struttura commerciale Atrè Kameido (chiuso).
- **Eataly Keio Shinjuku (Tokyo):** il 2 febbraio 2012 avviene l'apertura di un punto vendita di 40 metri quadri, in una storica struttura commerciale attiva dal 1964, nel quartiere di Shinjuku (chiuso).
- **Eataly Atrè Ebisu (Tokyo):** il 21 febbraio 2012 apre un corner Eataly lungo il passaggio della stazione ferroviaria all'interno del centro commerciale Atrè del gruppo Japan Railways. Essendo un luogo in cui transitano molti lavoratori durante l'ora di pranzo, più che altro l'offerta del corner si concentra sulla vendita di "lunch box"(chiuso).
- **Eataly Soramachi (Tokyo):** il 21 maggio 2012, all'interno della famosa torre delle telecomunicazioni "Sky Tree", avviene l'apertura di un punto vendita delle dimensioni di 25 metri quadri. Con i suoi 634 metri di altezza, la Sky Tree è la torre più alta al mondo ed ha le carte in regola per diventare il simbolo della città (chiuso).
- **Eataly Porta (Yokohama):** il 4 agosto 2012, con una superficie di 235mq, apre un ulteriore punto vendita giapponese all'interno del centro commerciale "Porta" di Yokohama.
- **Eataly Hankyu Umeda (Osaka):** il 25 ottobre 2012 aprì il dodicesimo punto vendita Eataly in Giappone. Il punto vendita ha un'ampiezza di 54 metri quadri ed è situato nel cuore di Osaka, precisamente si trova all'interno dello storico centro commerciale Hankyu-Umeda, attivo dal 1920 (chiuso).

- **Eataly Dubai:** il 3 novembre 2013 è stato inaugurato un punto vendita di 2000 metri quadri all'interno del Dubai Mall, che con circa 1200 negozi è il più grande centro commerciale del mondo.
- **Eataly Chicago:** il 2 dicembre 2013 è stato inaugurato un punto vendita di 6000 nella East Ohio Street di Chicago.
- **Eataly Instambul:** il 16 dicembre 2013 è avvenuta l'apertura di un punto vendita avente le dimensioni di 8000 metri quadri all'interno del nuovo centro culturale e commerciale "Zorlu Center".
- **Eataly San Paolo:** il 19 maggio 2015 è stato inaugurato al 1498 della Avenida Presidente Juscelino Kubitschek un punto vendita Eataly di 4500 metri quadri. Il punto vendita è sorto in uno dei principali centri della vita notturna di San Paolo (Brasile).

I punti vendita giapponesi sono stati gestiti da un'apposita società, la Eataly Japan KK, inizialmente controllata da Eataly distribuzione con una quota del 80%, e il restante 20% da Andrea Rasca, un socio italiano che vive in Giappone da anni e conosce bene il mercato e la cultura locale (intervista ad Oscar Farinetti, 16 maggio 2008). La situazione dal 2008 ad ora è cambiata, a Rasca si è susseguito Shigeru Hayashi ed è stato al controllo di Eataly Japan per 5 anni (fino agli inizi del 2015). La situazione attuale vede la Japan kk controllata da Eataly distribuzione per il 91% e abbiamo nuovamente un cambiamento per quanto riguarda la dirigenza. Al vertice non troviamo più Shigeru Hayashi, ma Andrea guerra, ex amministratore delegato di Luxottica e consigliere strategico di Matteo Renzi.

Il format utilizzato in Giappone è differente dal format originale di Eataly. Mentre in tutto il resto dei punti vendita lo spazio dedicato a ristorazione, didattica e vendita è più o meno bilanciato, in Giappone abbiamo una preponderanza dello spazio dedicato alla ristorazione. Replicare il classico format in paesi come il Giappone, vorrebbe dire impegnarsi a distribuire le eccellenze gastronomiche locali. Ciò è un'impresa molto difficile, in quanto Eataly, nonostante l'appoggio di Slow Food, non dispone delle competenze necessarie al fine di selezionare e gestire i piccoli produttori di un territorio così differente da quello occidentale.

La cultura giapponese è molto differente rispetto alla nostra, quindi Eataly non può pretendere di competere con la GDO del posto. L'azienda rappresenta l'enogastronomia d'eccellenza made in Italy. I prodotti italiani, la cultura e la dieta giapponese sono molto

differenti tra loro, ed è ovvio che i primi non possono essere per i giapponesi prodotti acquistabili e consumabili giornalmente. In secondo luogo, i costi di trasporto delle merci sono molto elevati e ciò si ripercuote su un maggior ricarico che deve essere applicato ai prodotti. Quindi Eataly non può essere un supermercato in cui la clientela giapponese va a fare la spesa quotidianamente, ma può essere, soprattutto, considerato come un luogo in cui mangiare fuori e fare spesa una volta ogni tanto.

Nonostante le difficoltà dovute alla cultura differente e alle spese di trasporto, Eataly è riuscita ad integrarsi sul mercato giapponese con un format studiato ad hoc. Per cercare di valicare il punto debole riguardante i costi di trasporto, Eataly ha deciso di utilizzare come mezzo di trasporto le navi, che le permettono di trasportare grossi quantitativi di merci con un impatto ambientale un po' più ridotto e di sostenere meno costi rispetto ad altri mezzi di trasporto. Inoltre, è stata presa la decisione di aprire molti punti vendita di piccole dimensioni, in modo tale da spalmare i suddetti costi su un mercato più ampio. La griglia presentata da Eataly in Giappone è relativamente semplificata. È più che altro composta da conserve, formaggi, salumi, pasta, bibite, vino, birra e altri alimenti a lunga conservazione, in modo tale da evitarne il deperimento e offrire prodotti di alta qualità. Inoltre, si è deciso di non inserire, né il reparto pesce né il ristorante del pesce, in quanto elemento chiave della gastronomia giapponese. Il principale motivo di tale esclusione, è che sarebbe stato molto difficile progettare e gestire un reparto che potesse essere all'altezza delle aspettative dei consumatori giapponesi. Nonostante la difficoltà che ha posto questo mercato, grazie alla consulenza di Slow Food, Eataly è riuscita a selezionare e a garantirsi all'interno della propria griglia un'offerta, seppur limitata, di prodotti tipici della gastronomia giapponese.

Quindi, date queste difficoltà, il format è stato leggermente modificato, in modo tale da renderlo più compatibile col mercato di riferimento. Puntando, più che altro, ad essere presenti con punti ristorativi e con piccoli punti vendita, in grado di coprire una porzione più ampia di territorio e in cui i consumatori possano effettuare le loro spese una volta ogni tanto.

Il progetto di internazionalizzazione giapponese non è però andato nel migliore dei modi. Infatti, al 2015, alcuni dei punti vendita sono stati chiusi, non tanto per il loro andamento, ma perché non corrispondevano al format desiderato da Eataly, imperniato su vendita, ristorazione e didattica. Da ciò che si può evincere da un'intervista lasciata da Luca Baffigo Filangieri a Il Sole 24 Ore (16 giugno 2015) Eataly ha firmato un accordo con il colosso del trading Mitsui Bussan e la catena di ristorazione e servizi

Kichiri. Tale joint venture, finalizzata al rilancio di Eataly sul Giappone e sull'Asia, vede Mitsui al 63,5%, Kichiri al 34% e Eataly al 2,5%. Tramite questa nuova società, "Eataly Asia-Pacific", si provvederà al rinnovo dei punti vendita già esistenti sul territorio giapponese, all'apertura di un concept store nel 2017 e di un flagship store nel 2018. Nonostante la prima esperienza nel sol levante non sia andata nei migliori dei modi, Eataly punta ancora sul Giappone, poiché è un paese che si sta occidentalizzando sempre più e in cui l'interesse per il cibo italiano è sempre crescente.

Dopo le 3 aperture in oriente Eataly sbarca negli stati uniti, in primo luogo a New York e dopo di che a Chicago. Il partner scelto da Farinetti per intraprendere questo progetto è il gruppo italo-americano B&B Hospitality Group di Joe e Lidia Bastianich e Mario Batali. Tutti e tre sono chef molto conosciuti che godono di un'ottima reputazione negli stati uniti, in quanto proprietari di 22 ristoranti. L'intenzione di Farinetti era quella di trovare dei soci appassionati, che conoscessero bene il mercato in cui si stava costruendo il progetto e che quindi non si limitassero solo ad un apporto economico.

Nicola Farinetti, responsabile di Eataly New York, in un'intervista rilasciata ad America24 (5 febbraio 2012), sostiene che, "se la scelta è ricaduta su New York è stato perché avevano bisogno di fare conoscere Eataly al mondo. E cosa c'è meglio di New York come trampolino di lancio? Perché ciò che accade a New York lo viene a sapere tutto il mondo".

La strategia adottata da Eataly ha funzionato. Il break even point, fissato al primo anno ad una soglia di 40 milioni di dollari, è stato superato arrivando ad oltre 65 milioni. Eataly New York è il terzo luogo più visitato di New York dopo l'empire State Building e il Metropolitan Museum.

Il format del punto vendita è il classico utilizzato da Eataly in Italia. Abbiamo la presenza dei ristoranti monotematici (pasta, carne, verdure ecc.), di aree per la didattica e di spazi dedicati alla vendita. In tal modo l'azienda si fa promotrice delle eccellenze enogastronomiche italiane anche in America, ma Eataly non è solo questo. Alla base dei suoi valori c'è la valorizzazione del cibo di qualità e sostenibile, ed è per questo che, una buona percentuale della gamma di prodotti venduti, proverranno da produttori che sono stati selezionati accuratamente nelle zone limitrofe. La formula è sempre la stessa, dichiara Nicola Farinetti, si cerca di sostenere ed aiutare l'agricoltura locale, aiutando i piccoli produttori a raggiungere il mercato, ma senza stravolgere il loro modo di operare che, nel rispetto di determinati standard igienici e qualitativi, deve rimanere tradizionale.

L'apertura a Dubai è avvenuta grazie alla collaborazione tra Eataly e il gruppo Azadea, azienda retailer presente in Europa, Asia, Nord Africa e Medio Oriente, la quale gestisce più di 50 marchi internazionali con la formula del franchising. Infatti la collaborazione tra Eataly e Azadea è proprio un accordo di franchising, in cui il franchisee (Azadea) ha la possibilità di scelta, sulla base dei gusti del mercato e della filosofia del franchisor (Eataly), dei prodotti da inserire nell'assortimento del proprio negozio.

Eataly San Paolo è il primo punto vendita di Eataly in Sud America. La scelta è ricaduta su San Paolo, in quanto, in tale territorio si ha la presenza di milioni di discendenti italiani (in tutto il Brasile se ne contano oltre 30 milioni). La società è nata grazie alla collaborazione tra Eataly Italia (famiglia Farinetti e Luca Baffigo Filangieri), il gruppo americano B&B Hospitality Group (Mario Batali, Lidia e Joe Bastianich), i fratelli Adam e Alex Saper e il gruppo brasiliano St Marche, già proprietario dell'emporio Santa Maria e di una catena composta da 18 punti vendita, la St Marche Supermercados. Come sempre, l'offerta di Eataly si compone di un mix tra produzioni artigianali italiane e locali, i quali processi produttivi soddisfino determinati criteri e standard di rispetto per l'ambiente e per l'uomo. Stavolta l'offerta si arricchisce di una nota brasiliana. Grazie alla collaborazione di Eataly con St Marche, è stata possibile la costituzione di una squadra di esperti gastronomici Italo-Brasiliana. In tal modo, i consumatori potranno godere di un'offerta Italo-Brasiliana che prevede l'affiancamento di eccellenze gastronomiche italiane a eccellenze locali.

Eataly non è presente in tutto il mondo, infatti, come si può notare, in Europa, come in altre parti del mondo, non sono ancora stati aperti dei punti vendita. Ma, nonostante ciò, può definirsi come una realtà globale, con la presenza di punti vendita da occidente ad oriente, in punti strategici che le possono assicurare grandi prospettive di crescita.

Si è parlato, e si parlerà molto, di Eataly come un'azienda etica, i cui obiettivi sono la creazione di valore sociale, la sostenibilità delle proprie azioni, la valorizzazione del territorio e delle tradizioni enogastronomiche italiane. Ma, non bisogna dimenticare che, al di là di tutto, è un'impresa commerciale. Ciò non vuol dire che, in quanto tale, decadano i valori e gli obiettivi sopra citati, ma che a questi devono essere aggiunti obiettivi economici. Quindi, Eataly, dovrà cercare quell'equilibrio ottimale tra creazione di valore economico e sociale.

Il successo dell'azienda, può essere notato dall'andamento del fatturato durante il primo anno. Esso ha di gran lunga superato le aspettative del management, sfiorando i 27

milioni di euro e il 2008, è stato la conferma, che il progetto, dal punto di vista economico, è sostenibile.

Effettuando una breve analisi economico-finanziaria, possiamo osservare che la crescita media del fatturato di Eataly si assesta al 30% annuo. I tassi di crescita sono più o meno costanti dal 2007 al 2011, ma dal 2011 al 2012 abbiamo la presenza di un picco, il quale ci indica che in quel periodo i ricavi delle vendite sono saliti dai circa 60 milioni del 2011 ai 100 milioni del 2012 con un tasso di crescita del 65%. Dal 2012 al 2013 il tasso di crescita si riassume e torna ad essere in media con gli anni precedenti, in torno 30%.

Con il suo utile netto di oltre 1 milione e 500 mila euro di ricavi, durante il primo anno, l'azienda si è mostrata da subito redditizia. Nonostante il successo sia stato confermato anche dalle cifre degli anni successivi, dal 2008 abbiamo una leggera flessione degli utili, che riprenderanno la loro crescita dal 2010 fino ad arrivare ai circa 3 milioni e 700 mila euro del 2013. Tale flessione, potrebbe essere dovuta all'apertura di qualche punto vendita, che non si è rivelato da subito redditizio come quello di Torino e/o per l'aumento di alcuni costi di gestione. Infatti, si può notare che, nonostante la leggera flessione verso il basso, sia degli utili sia dell'EBIDTA, i ricavi delle vendite sono costantemente in crescita (figura 14).

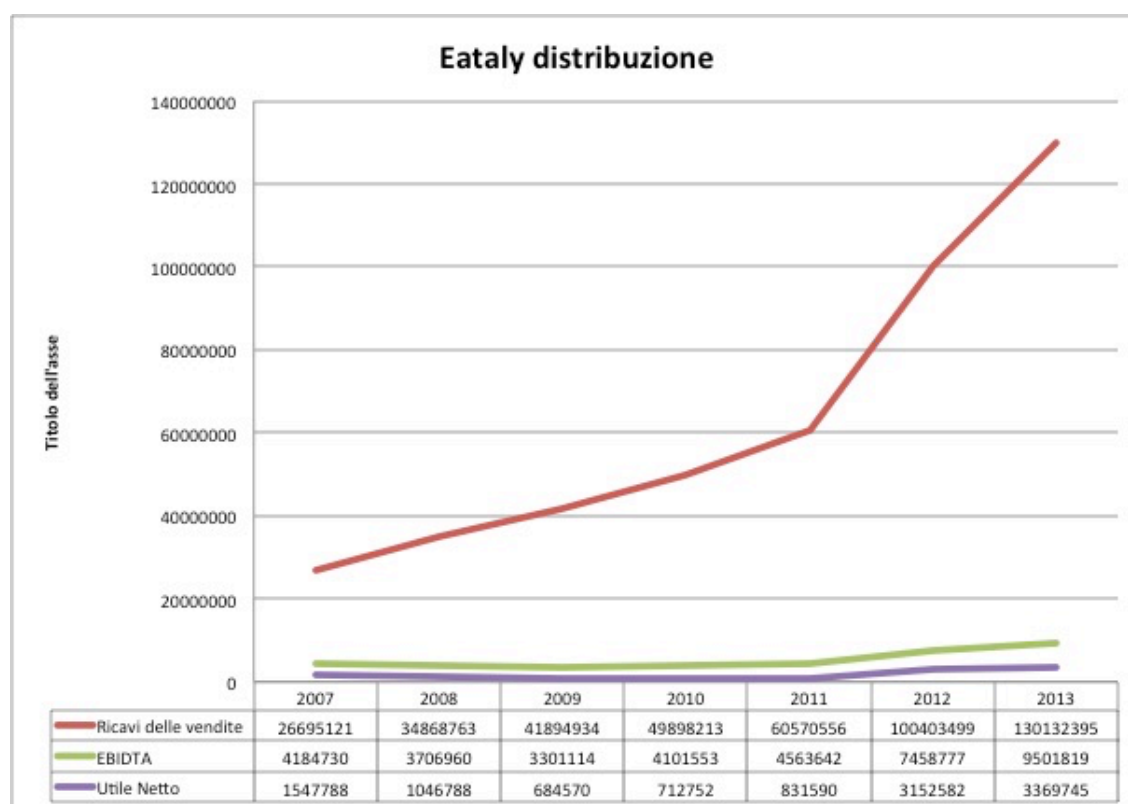


Figura 14: andamento economico finanziario Eataly.

3.1.6. Aperture e progetti futuri

3.1.6.1. Aperture future

Eataly Parigi: è prevista per il 2017 l'apertura di Eataly Parigi. Il punto vendita sarà delle dimensioni di circa 7000 metri quadri e sorgerà nel centro di Parigi, più precisamente nel Marais. Tale zona, in cui si trovano i magazzini Bhv (di proprietà del gruppo Lafayette), l'Hotel de Ville e il municipio della capitale, oltre ad essere centrale è anche uno dei quartieri più turistici della capitale.

L'apertura avverrà grazie ad una partnership di Eataly con il gruppo Galleries Lafayette, proprietario dell'immobile in cui sorgerà il nuovo punto vendita parigino.

Come si può dedurre dai vari articoli analizzati, probabilmente, Farinetti ha voluto l'appoggio di un grosso partner come Lafayette, in quanto in Francia la burocrazia che autorizza le ristrutturazioni edilizie non è delle più snelle. D'altro canto, considerando il flusso di consumatori che riescono a generare i punti vendita Eataly in tutto il resto del mondo, anche per Lafayette e per l'intera zona, l'apertura di Eataly apporterà sicuramente dei vantaggi (ANSA, 28 ottobre 2014).

Eataly Monaco di Baviera: il punto vendita, la cui apertura è prevista per il 2016, avrà una dimensione di 4600 metri quadri e sorgerà all'interno della Schrammshalle, un mercato coperto vicino al Viktualienmarkt. Grazie al contratto firmato con Hans Hammer, proprietario dell'immobile, Eataly avrà la locazione dell'intero immobile.

Eataly Londra: nel 2016 è prevista l'apertura di un punto vendita a Londra in partnership con Selfridges, simbolo della distribuzione londinese. Lo store sorgerà su Oxford Street all'angolo con Orchard Road, luogo in cui si affacciano i migliori brand della capitale inglese (Il Sole 24 Ore, 12 settembre 2014).

Eataly Seul: sempre prevista per il 2016 l'apertura a Seul, e avverrà tramite una Partnership con Hyunday, probabilmente un Franchising (ANSA 9 ottobre 2014).

Eataly Mosca: una delle prossime aperture avverrà in Russia e precisamente nella città di Mosca. Il progetto prevede l'apertura di uno store di circa 9000 metri quadri nella zona della stazione Kievskaya. L'approdo sul mercato russo, avverrà grazie alla

collaborazione con un partner locale, Yuri Tetrov, proprietario della Ntk Town Restaurant. Alla base del rapporto di collaborazione ci sarà un accordo di franchising tra Eataly e Tetrov, tramite tale accordo quest'ultimo avrà la gestione del marchio Eataly su tutto il territorio russo. Come nel caso dei franchising di Dubai e Istanbul, Eataly sarà attivamente coinvolta nel progetto al fine di mantenere gli standard e i valori che stanno alla base del brand Eataly (Sputnik, 6 marzo 2015).

Eataly the Peace (New York): il secondo punto vendita a New York, sorgerà all'interno del World Trade Center, su un'area di circa 4200 metri quadri e sarà ispirato alla pace. Lo store avrà a vetrata di 200 metri quadri affacciata su Ground Zero.

Oltre al secondo punto vendita newyorkese, in considerazione del grande successo ottenuto a New York, sono previste delle ulteriori aperture negli Stati Uniti, quali Boston, Los Angeles Washington D.C (ANSA, 10 marzo 2015).

Eataly Verona: il punto vendita, la cui apertura è prevista tra la fine del 2016 e gli inizi del 2017, avrà luogo all'interno della cella frigorifera degli ex magazzini generali nel cuore di Verona sud. L'immobile è di proprietà della fondazione di Cariverona, con cui Eataly ha stretto un accordo. Il piano di ristrutturazione dell'edificio, realizzato negli anni 30', è stato affidato all'architetto Mario Botta, un nome molto noto nel mondo dell'architettura. L'intenzione di Farinetti è di creare un punto vendita che faccia da porta del nordest, cioè che possa attrarre gente, oltre che da Verona, da Bolzano, da Mantova, Brescia, Padova e dai territori circostanti.

3.1.6.2. Progetti futuri

Eatalyworld: Eataly e il suo fondatore saranno tra i protagonisti dello sviluppo di FICO Eataly World, una grande struttura finalizzata alla divulgazione e la conoscenza del mercato agroalimentare italiano, la cui apertura è prevista nel 2016 all'interno del CAAB (Centro Agroalimentare Bologna) di Bologna. La società, vede la partecipazione al 50% di Eataly e COOP. In tale area si punta alla valorizzazione delle produzioni d'eccellenza, delle filiere alimentari e della didattica. Oltre a Farinetti e alla sua Eataly, gli attori coinvolti nel progetto sono: Tiziana Primori (direttore sviluppo e gestione di

Coop Adriatica e vicepresidente Eataly), Andrea Segrè (presidente del CAAB), Alessandro Bonfiglioli (direttore generale CAAB), Paolo Scordino (amministratore delegato Prelios Sgr) e il sindaco di Bologna Virginio Merola.

Consultando il sito ufficiale si può evincere che il progetto mira alla costruzione di un parco tematico di 80000 metri quadri incentrato unicamente sul cibo, sulle tradizioni culinarie e sulle filiere produttive tradizionali. FICO Eataly World ha l'obiettivo di "diventare la struttura di riferimento per la divulgazione e la conoscenza dell'agroalimentare, il luogo di incontro per tutti coloro che amano il cibo e che vogliono conoscerne i segreti e la tradizione, alla ricerca di informazioni ed esperienze uniche". L'intento dei fondatori è racchiudere in un unico luogo (sito web Eataly World):

- la cultura del cibo di qualità;
- la bellezza della biodiversità del settore agroalimentare italiano;
- i saperi di chi da sempre lavora per l'eccellenza enogastronomica del nostro Paese.

Negli 80000 metri quadri a disposizione saranno presenti:

- 10 aule didattiche in cui verranno offerti percorsi didattici e tour esperienziali per turisti, gruppi, famiglie e bambini;
- 40 laboratori di trasformazione della materia prima messi a disposizione delle migliori aziende italiane che mostreranno la lavorazione della materia prima fino alla nascita del prodotto finito;
- 4000 metri quadri di centri congressi che ospiteranno eventi aziendali, meeting e incontri incentrati sull'argomento cibo;
- 7300 dedicati a ristoranti in cui poter assaporare le principali ricette della gastronomia italiana;
- 9800 metri quadri di botteghe e mercati in cui poter degustare i prodotti realizzati nei laboratori e comprarli;
- 10000 metri quadri dedicati a campi e allevamenti, una grande fattoria dove poter ammirare tutte le fasi della produzione;
- 43750 pannelli fotovoltaici (il più grande impianto fotovoltaico d'Europa) installati sui tetti al fine della produzione di energia "verde".

Lo spazio sarà dedicato all'educazione alimentare e ambientale, dando l'opportunità ai giovani e ai meno giovani di conoscere l'immenso patrimonio enogastronomico

italiano. Grazie alla collaborazione con molte piccole e medie imprese questo sarà un luogo di studio e di esperienza diretta in cui sarà possibile osservare e toccare con mano ogni singola fase della filiera produttiva. Sarà possibile osservare la trasformazione di ogni alimento, dalla nascita fino all'arrivo del prodotto finito sulle tavole.

Orto Italia: Uno degli ultimi progetti di Oscar Farinetti ed Eataly è un “Orto 2.0”. L'intenzione è quella di valorizzare il settore agricolo e puntare sulla vendita di prodotti freschi online, al fine di promuovere all'estero le eccellenze italiane.

Il progetto, lanciato da Farinetti il novembre dello scorso anno, ha iniziato a prendere vita durante il marzo 2015 e si prevede che, nella primavera del 2016 l'orto sarà operativo e si potranno effettuare i primi raccolti. Ad esso, oltre ad Eataly, comparteciperanno la regione Liguria e il comune di Sarzana. L'orto Italia sorgerà su un'area di circa 8 ettari all'interno della tenuta di Marinella di Sarzana in Liguria, un lembo di terra al confine con la Toscana.

Grazie a questo progetto saranno assunti 40 giovani, che nel giro di due anni potrebbero diventare 200. L'idea alla base, oltre alla vendita online e alla promozione delle eccellenze agricole made in Italy sul mercato internazionale, è anche il raccontare online la crescita di queste produzioni. Infatti, i prodotti cresceranno videosorvegliati da decine di telecamere, le cui registrazioni potranno essere osservate in diretta online dai potenziali clienti. Un orto 2.0 per contadini 2.0, difatti, alla base del progetto c'è anche l'idea e l'intenzione di convincere i giovani a intraprendere la strada dell'agricoltura, andando contro le tendenze degli ultimi decenni. Secondo Farinetti, è importante tornare alla terra e alle coltivazioni, al fine di valorizzarle. In Italia godiamo di un immenso primato di biodiversità (7000 vegetali mangiabili), ma gli ettari coltivati continuano a diminuire.

L'idea, che sarà presentata ufficialmente ad EXPO, dovrebbe completarsi con la nascita di una fondazione la quale si occuperà di fornire le risorse ai giovani contadini, che dovranno solo fornire la manodopera e avrebbero stipendi garantiti per i primi due anni.

Quotazione in borsa: Vista la crescita sempre più globale da parte del gruppo Eataly, uno dei prossimi obiettivi è la quotazione in borsa che si presume avverrà entro il 2017. L'intenzione di Farinetti è quotare il 33%, tenendo la rimanente parte nelle mani della famiglia. Al fine della realizzazione di tale progetto, Eataly ha ceduto il 20% di Eataly

srl, pari a 120 milioni di euro, alla TIP (Tamburi Investment Partners) la quale ha condotto l'operazione di acquisizione tramite la costituzione di un'apposita società, la ClubItaly srl.

La scelta è ricaduta sulla TIP, in quanto partner ideale specializzato nelle operazioni di borsa. Sarà, quindi, Giovanni Tamburi e la sua Tip, che con la propria esperienza condurranno Eataly verso la strada della quotazione. L'obiettivo è quello di rendere Eataly una public company globale che, seppur sempre più internazionale, possa rappresentare il made in Italy nel mondo, anche grazie alla maggiore visibilità che avrà una volta quotata.

3.2. Struttura societaria

Tra il 2003 e il 2006, Farinetti fonda una serie di società collegate, che integreranno le proprie funzioni al fine dell'ottimale gestione del progetto Eataly. La prima a nascere è Eataly srl, fondata il 17/04/2003, il 02/10/2006 fu la volta di Eataly Distribuzione srl e per ultima nacque Eatinvest Spa, fondata il 03/11/2006.

Eataly srl nacque come società di famiglia, infatti in principio essa era di totale proprietà della famiglia Farinetti. Successivamente, Farinetti si associò con Luca Baffigo Filangieri, al quale cedette il 20%. Ma come vedremo, da quegli anni fino ad oggi l'azionariato è molto variato.

Eataly distribuzione è la società operativa. Il suo azionariato è in mano, fin dalle origini, per il 60% alla famiglia Farinetti e per il restante 40% alla Coop, suddiviso equamente, con una quota del 13,3%, tra Coop Adriatica, Coop Liguria e NovaCoop (Piemonte). La partecipazione di Coop al progetto, è stata fortemente voluta da Oscar Farinetti, la scelta di tale partner non è avvenuto per un bisogno di liquidità, ma più che altro per un aiuto da parte di qualcuno che sapesse gestire il settore alimentare, in quanto, Farinetti si era da sempre, occupato esclusivamente di elettrodomestici. Pur essendo appassionato a proposito dell'argomento cibo, documentato e quant'altro, non era in possesso delle conoscenze e delle capacità necessarie alla gestione ottimale del suo nuovo progetto (Sartorio, 2008).

Eatinvest spa, nonostante sia stata l'ultima a nascere, è la società capogruppo che consente alla famiglia Farinetti di detenere il controllo su tutto il gruppo (figura 15).

Secondo quanto riportato sulla banca dati Aida, il cui ultimo aggiornamento è stato effettuato nel giugno 2014, la situazione della holding è la seguente:

- Eatinvest spa: il controllo della società è in mano alla famiglia Farinetti con una quota del 61%. La quota è suddivisa equamente (20,33%) tra i figli di Oscar Farinetti: Francesco Farinetti (presidente del consiglio d'amministrazione e amministratore delegato), Andrea Farinetti (consigliere), Nicola Farinetti (consigliere). Il rimanente delle quote (40%) è suddiviso tra altri 18 azionisti di minoranza (figura 16).
- Eataly srl: tale società è controllata con una quota del 59% da Eatinvest Spa. Seguono la ClubItaly srl, società creata appositamente dalla Tamburi Investment Partners Spa al fine dell'acquisizione, che detiene il 20% (120 milioni di euro), Società Semplice Carlo Alberto con un ulteriore 20% e la rimanente quota dell'1% è in possesso di Giulio Napoli (figura 17).

Il presidente del consiglio di tale società è Nicola Farinetti, invece il ruolo di amministratore delegato è ricoperto da Piero Giuseppe Bagnasco.

- Eataly distribuzione srl: dalla data di creazione, l'azionariato di tale società non ha subito variazioni: una quota del 60% è in possesso di Eataly srl, e il rimanente 40% suddiviso tra le Coop citate sopra (figura 18).

Nelle vesti di amministratore delegato abbiamo la presenza di tre soggetti: Luca Baffigo Filangieri, Francesco Farinetti e Nicola Farinetti.



Figura 15: struttura del controllo a cascata del gruppo Eataly.

Nel luglio del 2012 fu costituita, appositamente per la gestione dello store online del marchio Eataly, la Eataly Net srl. Fondata con l'obiettivo di diffondere e rendere alla portata di tutti il meglio della produzione eno-gastronomica italiana, è controllata con una quota del 60% da Eataly srl, vede la partecipazione del fondo di venture capital 360 Capital Partners per il 30% e la rimanente parte (10%) è in mano a Franco Denari. Eataly Net srl ha il controllo su Eataly Net Japan KK e Eataly Net USA LLC con una quota rispettivamente del 100% e del 52%.

Le spedizioni di tale piattaforma di e-commerce, disponibile in tre lingue (italiano, inglese e tedesco), raggiungono tutta l'Europa, il nord America e il Giappone. L'azienda ha dichiarato che nel 2014 sono stati raggiunti oltre 5 milioni di fatturato corrispondenti a 60 mila ordini effettuati. Eataly Net ha ricevuto il riconoscimento di miglior sito alimentare e retail 2014 Netcom E-commerce Award (Il Sole 24 ore, 22 aprile 2015).

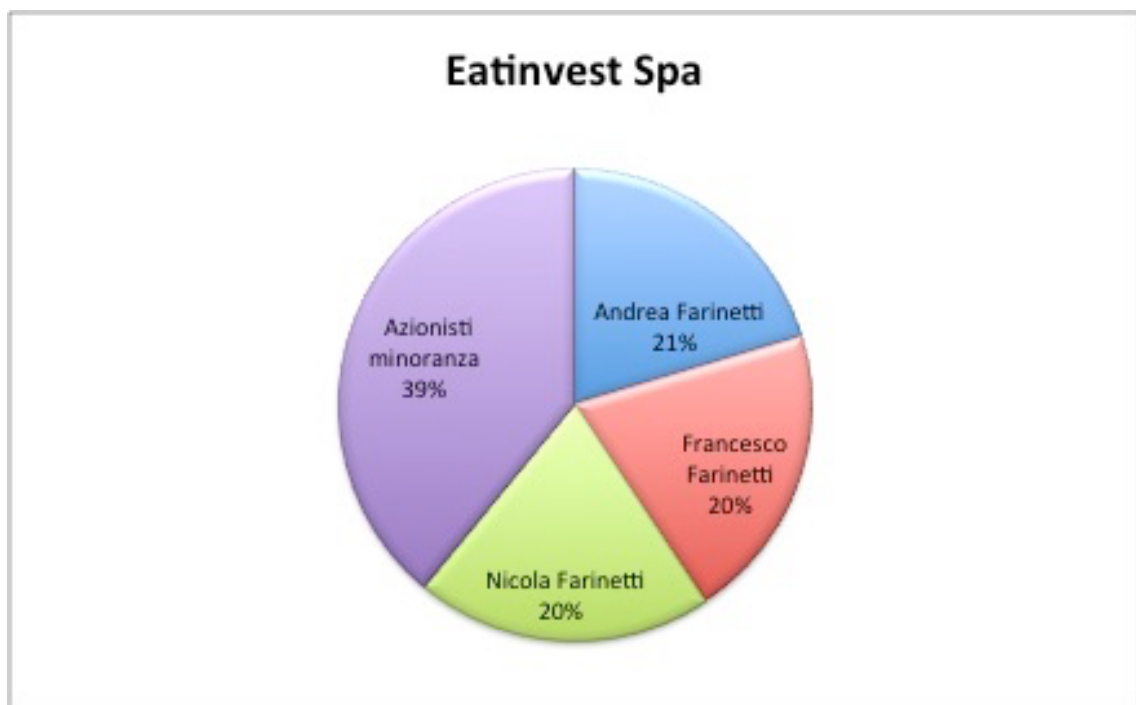


Figura 16: costituzione azionariato Eatinvest spa.

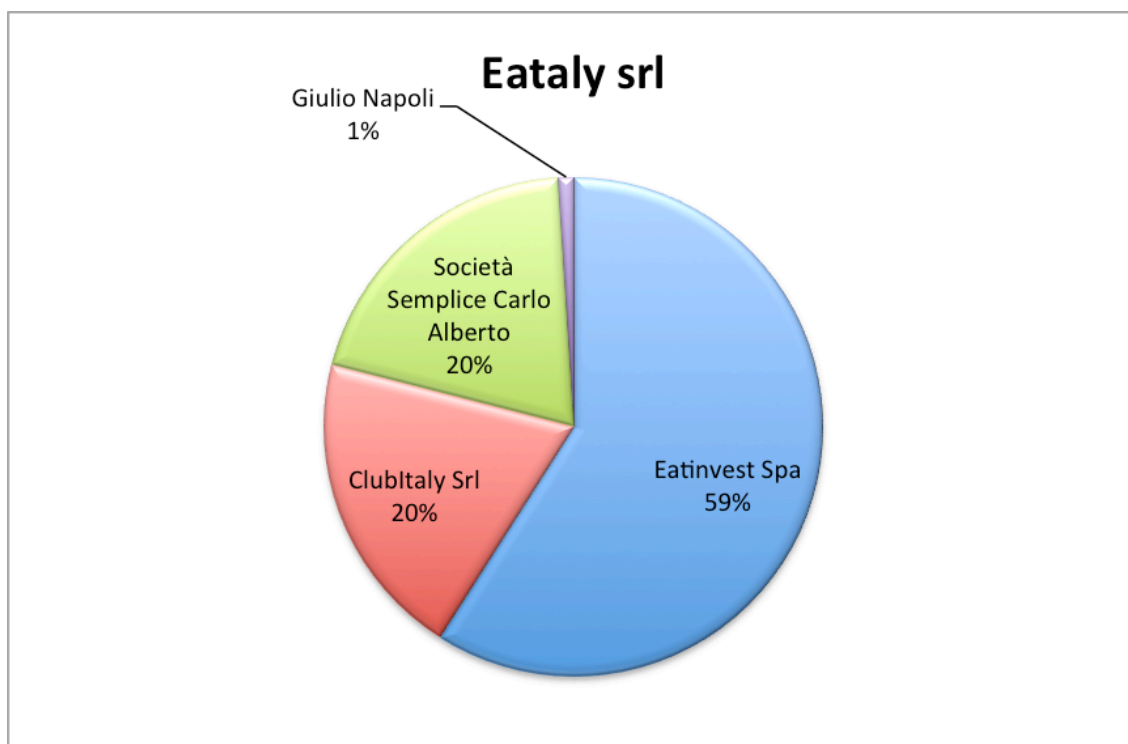


Figura 17: costituzione azionariato Eataly srl.

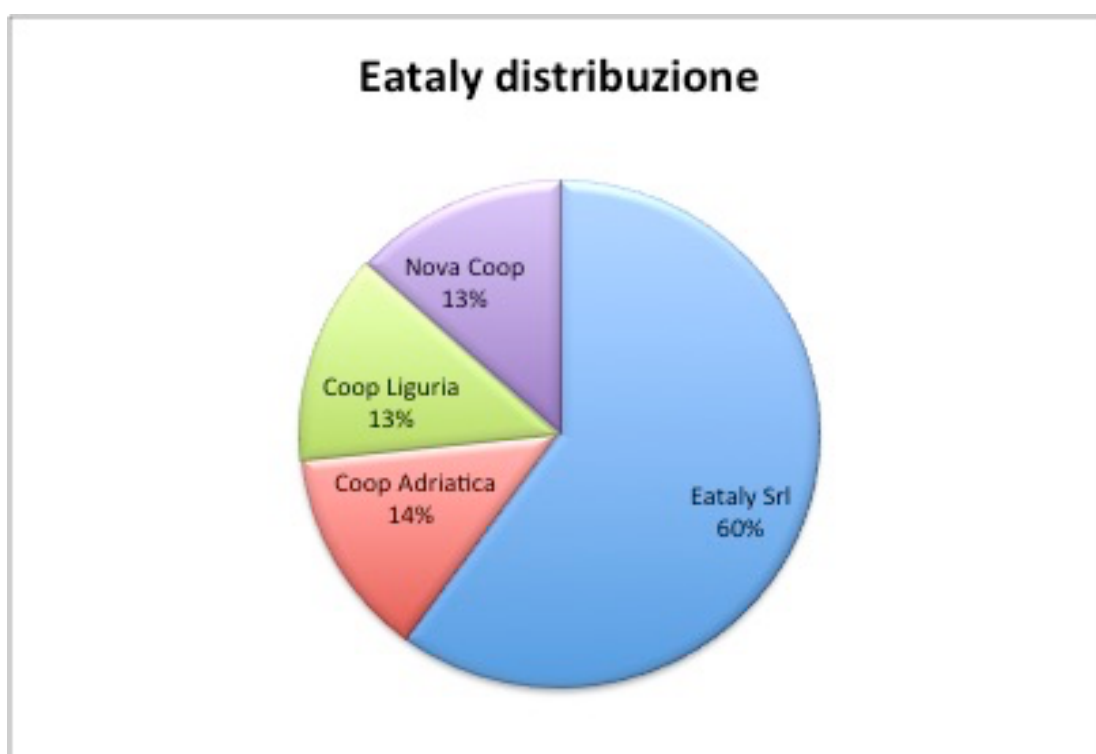


Figura 18: costituzione azionariato Eataly distribuzione srl.

La figura 19 rappresenta una schematizzazione del gruppo Eataly. Si possono notare le partecipazioni a cascata con Eatinvest holding finanziaria a capo del gruppo, la quale, oltre ad avere un controllo diretto su Eataly srl con una quota del 59%, ha partecipazioni dirette su altre società come Eataly New York e Chicago.

A sua volta, Eataly Srl, oltre ad avere il controllo su Eataly distribuzione, detiene numerose partecipazioni in altrettante aziende produttrici. Come vedremo più dettagliatamente in seguito, tali partecipazioni hanno il fine di garantire all'azienda la fornitura di una serie di alimenti chiave, che andranno a fare parte dell'assortimento. Tramite tale strategia di acquisizioni, Eataly è riuscita ad accorciare la filiera, garantendosi uno stretto controllo sui processi produttivi e sulla qualità dei prodotti. Inoltre, la Famiglia Farinetti, detiene ulteriori partecipazioni strategiche in altre piccole aziende produttive. Tali partecipazioni non figurano nella schematizzazione sottostante, in quanto non facenti parte del gruppo Eataly. Sempre a tale livello, troviamo la partecipazione del 60% sulla "neonata" Eataly net, la piattaforma di e-commerce, che a sua volta ha il controllo su Eataly net Japan e Eataly net USA. In ultima analisi troviamo Eataly distribuzione srl, la società operativa del gruppo partecipata direttamente da Eataly srl con una quota del 60% e che a sua volta ha il controllo su Eataly Japan KK (91%) e Eataly America Inc (100%).

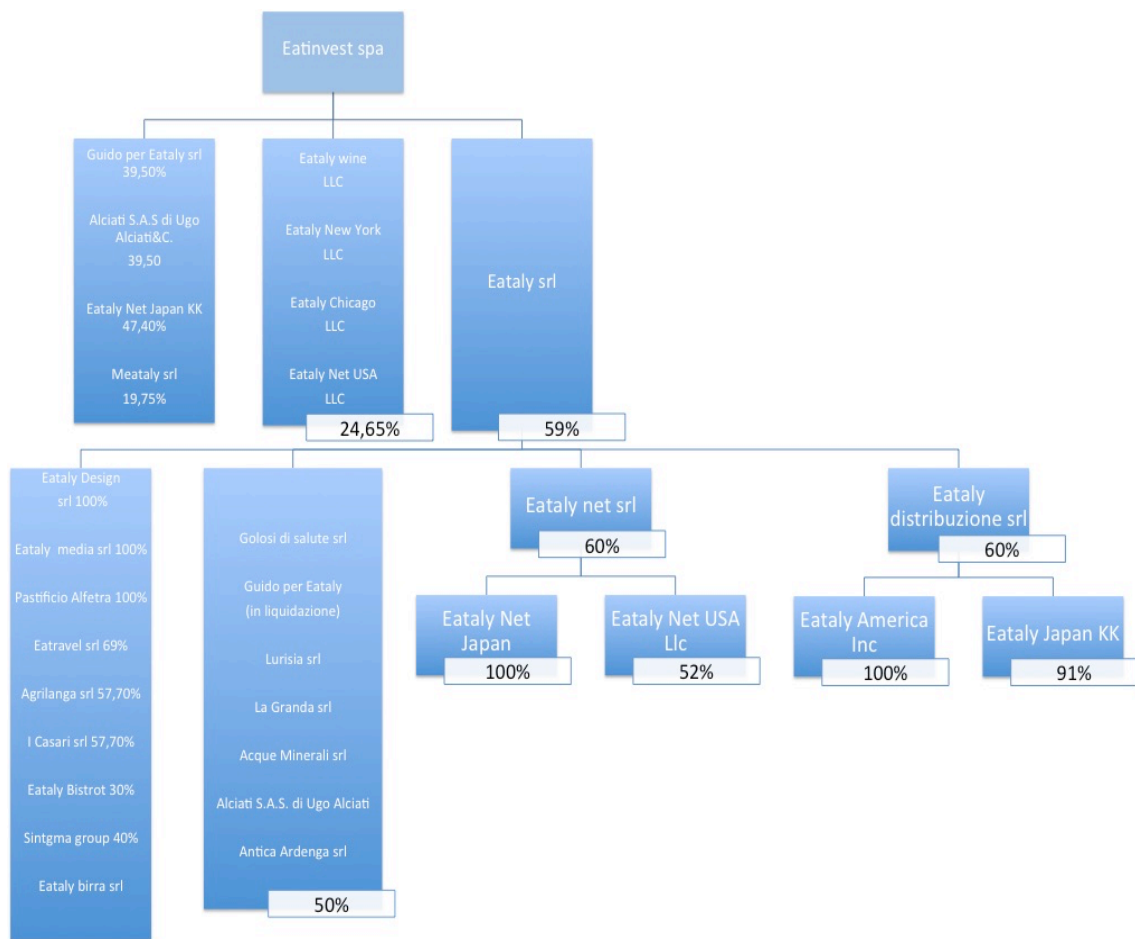


Figura 19: schematizzazione della struttura del gruppo Eataly.

3.3. Eataly e Slow Food

La collaborazione tra Eataly e Slow food ha inizio nel 2004, prima della fondazione dell'azienda, ed è stata finalizzata alla costruzione di un modello di business innovativo ed etico, nel campo della distribuzione alimentare. La scommessa di Farinetti è stata quella di convogliare in un unico progetto l'imprenditorialità e l'etica, creando un business che avesse una visione sociale (Dalli, Sebastiani, 2015). Creare un luogo di connessione tra piccoli produttori di alimenti eccellenti, dal punto di vista etico e qualitativo, e consumatori, riducendo al minimo la filiera produttiva. Un innovativo modello di retail, che stesse tra i consolidati modelli della grande distribuzione e quelli delle boutique specializzate nella vendita di prodotti enogastronomici (Sebastiani, Montagnini, Dalli, 2011). Cercare di unire e rendere compatibili le caratteristiche dei

piccoli negozi, in termini di qualità genuinità e prodotti locali, e le logiche della distribuzione moderna (Dalli, Sebastiani, 2015).

I compiti di Slow Food nei confronti di Eataly possono essere riassunti in due ruoli fondamentali: l'indicazione dei potenziali e futuri fornitori, identificati mediante adeguati criteri di selezione, e la collaborazione nell'ideazione dell'attività formativa e della cura dei contenuti del materiale didattico (sito web Eataly). La questione critica del progetto è stata quella di definire l'offerta, infatti l'operazione di selezione e reclutamento dei fornitori è andata avanti per oltre 2 anni. La difficoltà risiedeva nel fatto che, tali produttori, e le relative tecniche di produzione, dovessero essere conformi ai principi fondamentali del movimento sociale, quindi produttori in grado di fornire alimenti buoni, puliti e giusti, capisaldi della filosofia Slow Food (Dalli, Sebastiani, 2015).

Ulteriore punto molto importante, alla base di tale modello di business innovativo, è l'obiettivo dell'educazione del consumatore. In quanto, Eataly e Slow Food sostengono sia importante alimentare la consapevolezza del consumatore, facendo sì che anch'esso divenga protagonista e co-produttore. Tramite scelte consapevoli, il consumatore può essere protagonista della creazione di valore per se stesso e per l'intera comunità. All'interno di ogni punto vendita Eataly, possiamo trovare un cartellone che recita: "Mangiare è un atto agricolo...Il primo gesto agricolo lo compie il consumatore scegliendo ciò che mangia" (figura 20). Tale frase, è volta a sottolineare l'importanza delle scelte di consumo e la centralità del consumatore che, tramite le proprie scelte, può rendersi protagonista nella co-creazione di un valore più ampio.

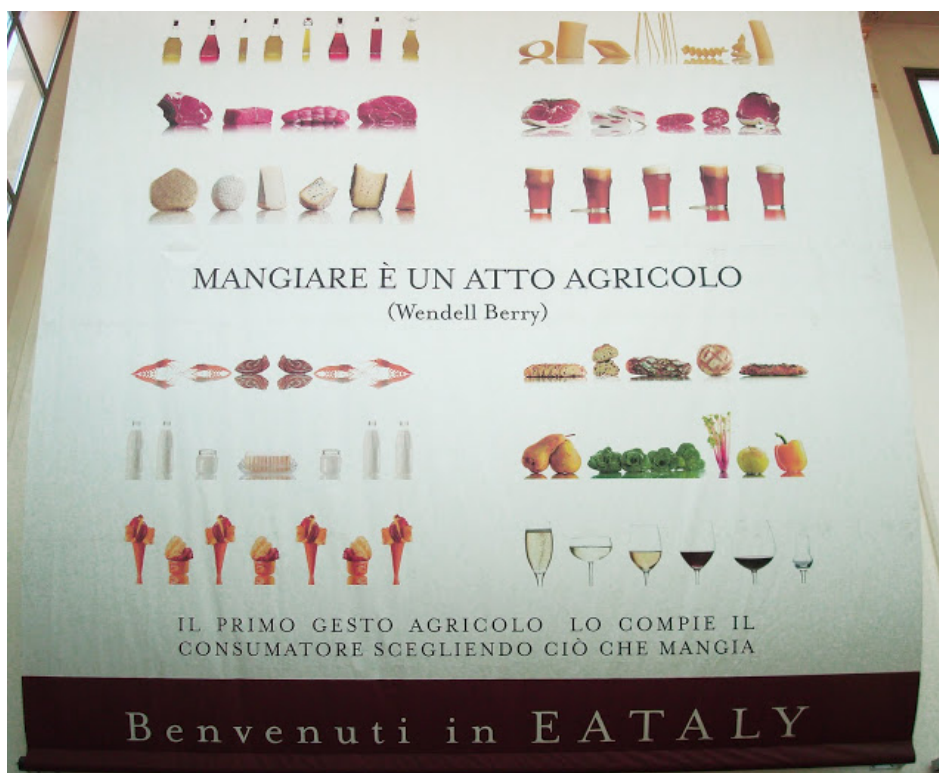


Figura 20: cartellone all'interno dei punti vendita Eataly.

Si può dire che la nascita di Eataly è avvenuta anche grazie a Carlo Petrini, fondatore di Slow Food. Petrini e Farinetti si conoscono e sono amici dai tempi delle scuole superiori. In tutti questi anni, il pensiero di Farinetti riguardo al cibo, alla sostenibilità e ai valori che poi saranno la base del progetto Eataly, sono stati influenzati da Petrini.

Farinetti, influenzato dalla filosofia Slow Food, riesce a progettare un moderno e innovativo sistema di distribuzione alimentare che si coniuga con i valori di Slow Food. Un modello di business in grado di integrare la modernità della GDO con la tradizionalità delle piccole produzioni.

La collaborazione di Slow Food con Eataly è totalmente senza fine di lucro, infatti non riceve alcun provento dalle vendite e non ha alcuna partecipazione azionaria. In principio, i compiti del movimento sociale, erano quelli di ricercare e selezionare fornitori che rispettassero i requisiti in linea con i valori dell'organizzazione e con la filosofia del progetto. Con l'avvenuta apertura, oltre alla continua ricerca di nuovi produttori, Slow Food si è occupata, e si occupa tutt'ora, dell'organizzazione dell'attività didattica, che viene svolta all'interno dei punti vendita di Eataly.

Tale coinvolgimento reciproco tra impresa e movimento, cominciato prima del lancio di Eataly, ha reso molto più facile la creazione di un'identità perfettamente allineata tra i

valori della società e quelli di Slow Food, al contrario di quanto sarebbe stato se la collaborazione fosse iniziata dopo l'apertura (Sebastiani, Montagnini, Dalli, 2013).

3.3.1. Slow Food

Slow food è un movimento nato per difendere il piacere della tavola e il buon cibo. Il suo obiettivo è, la protezione delle culture locali di fronte alla crescente omogeneizzazione imposta dalle moderne logiche di produzione, distribuzione ed economie di scala.

Slow Food è stata fondata in Piemonte nel 1986, da Carlo Petrini. Dopo soli 3 anni diviene un movimento internazionale presente in 150 paesi nel mondo. Questa associazione vuole promuoversi come antidoto alla fast life ed ai fast food sviluppatasi negli ultimi decenni. Da ciò deriva la scelta del logo utilizzato da Slow Food, una chiocciola (figura 21). È un'associazione no profit impegnata a dare il giusto valore al cibo, nel rispetto di chi lo produce e dell'ambiente. L'obiettivo di questa organizzazione è il favorire la biodiversità e un'agricoltura equa e sostenibile.



Figura 21: logo Slow Food.

Slow Food opera sul territorio nazionale attraverso associazioni locali e regionali, con i seguenti obiettivi:

- Educare al gusto e alla cultura alimentare;
- Salvaguardare la biodiversità e le produzioni alimentari tradizionali ad essa collegate;
- Favorire una qualità del cibo buona, pulita e giusta;
- Contribuire allo sviluppo della rete associativa internazionale.

I valori su cui si basa l'operato di Slow Food sono buono, pulito e giusto, valori che fungono da strumento per il miglioramento dell'attuale sistema alimentare:

- *Buono*: la bontà e le caratteristiche organolettiche del cibo, risultato della competenza di chi produce, della scelta di materie prime e di metodi produttivi che non alterino la naturalità del cibo e che siano rispettosi dell'identità culturale del territorio.
- *Pulito*: adozione di pratiche agricole, zootecniche, di trasformazione, di commercializzazione e di consumo sostenibili. Tutti i passaggi della filiera agro-alimentare, da monte a valle, quindi dalla produzione fino al consumo, devono essere sostenibili e occuparsi della protezione degli ecosistemi, della biodiversità e della tutela e del rispetto della salute del consumatore e del produttore.
- *Giusto*: la giustizia va perseguita attraverso la creazione di condizioni di lavoro rispettose dell'uomo e dei suoi diritti. Una giustizia sociale nella produzione, in quanto troppi lavoratori, soprattutto nel mondo del cibo e dell'agricoltura, sono sfruttati e troppi contadini non vengono remunerati in maniera giusta per ciò fanno.

Questo movimento, si pone l'obiettivo di allargare il concetto di qualità del cibo. Nella valutazione di qualità non bisogna tenere conto solamente del sapore e delle percezioni organolettiche, ma bisogna dare importanza e valutare tutta la filiera e il ciclo di vita del prodotto: riproduzione, promozione, vendita, consumo e dismissione. La speranza di Slow Food, è che questo nuovo concetto di qualità possa mettere in moto nuovi meccanismi economici, che siano sensibili alle esigenze ambientali e della comunità nel suo complesso. Quindi, cercare una risposta nei consumatori e nei produttori che, con i propri gesti e le proprie scelte, siano promotori e co-produttori di un cibo buono, pulito e giusto.

Sono svariati i progetti di ricerca e promozione coordinati e realizzati da Slow Food. Eventi che alla base hanno l'obiettivo di comunicare e diffondere l'importanza di valori quali la salvaguardia della biodiversità alimentare, la difesa e la valorizzazione dell'identità storico-culturale di territori specifici. Promuove, organizza e gestisce attività educative, sia a livello scolastico sia rivolte ai soci e ai cittadini che ne vogliano fare parte, finalizzate al miglioramento della conoscenza e della fruizione dei prodotti alimentari e, quindi, al miglioramento dell'alimentazione quotidiana.

Alcuni esempi di eventi organizzati da Slow Food sono:

- *Slow Fish*, salone dedicato al pesce e alla pesca sostenibile;
- *Cheese*, rassegna internazionale del formaggio di qualità;
- *Orto in condotta*, evento che, coinvolgendo bambini, insegnanti, genitori, nonni e produttori locali, mira a trasmettere alle giovani generazioni l'importanza della cultura del cibo e della salvaguardia ambientale.

Tutti questi eventi, tramite i laboratori del gusto, i corsi di cucina Master of Food e attività ludo-didattiche con giochi e workshop, hanno l'obiettivo di coinvolgere adulti e ragazzi e bambini, comunicandogli l'importanza del cibo e di una giusta alimentazione basata sulla sostenibilità ambientale.

Inoltre, Slow Food, è l'organizzatore del più grande appuntamento internazionale dedicato al cibo, il "Salone del Gusto e Terra Madre, nonché fondatore dell'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, unica al mondo nel suo genere. L'obiettivo di tale Università, è di creare un centro internazionale di formazione e ricerca, per una nuova agricoltura sostenibile e la protezione della biodiversità.

Tramite l'Arca del gusto, col quale la fondazione ha catalogato centinaia di prodotti a rischio d'estinzione, e successivamente tramite i Presidi, il cui progetto nacque nel 1999, Slow Food raccoglie le denunce di migliaia di soggetti che vedono man mano scomparire i sapori della propria infanzia e con essi la cultura e la storia del buon cibo e dell'alimentazione. I due progetti sono concatenati, infatti, il progetto nacque come una semplice denuncia e catalogazione di prodotti a rischio di estinzione (Arca del gusto), successivamente, nel 1999 con i Presidi Slow Food, la fondazione fa un ulteriore passo, entrando nel mondo della produzione. Avviare un Presidio significa entrare in contatto con i produttori per conoscerli, conoscere il territorio e il contesto sociale in cui operano, il lavoro i loro saperi e la cultura che c'è alla base di tali produzioni e, in fine, promuovere i loro prodotti analizzando il mercato programmando iniziative volte alla valorizzazione. I presidi possono intervenire per salvaguardare prodotti tradizionali o

tecniche e pratiche tradizionali a rischio di estinzione, un paesaggio rurale o un ecosistema a rischio d'estinzione.

Nel 2008 ci fu la registrazione del marchio dei Presidi Slow Food (figura 22) il quale, apposto sulle confezioni, ha l'obiettivo di identificare, differenziare, valorizzare e proteggere dalla contraffazione i prodotti appartenenti ai Presidi. Oltre a questo marchio Slow Food ha sviluppato il progetto etichetta narrante. Questo progetto nasce a causa del fatto che spesso le etichette dei prodotti non danno sufficienti informazioni sugli ingredienti e quasi nulla dicono sulla storia del prodotto che ci accingiamo ad acquistare come ad esempio le caratteristiche del territorio in cui è prodotto, la tecnica di produzione, le razze animali che ci danno il latte o la carne, il modo in cui queste ultime sono state allevate. Per tale motivo Slow Food ha messo a punto questa etichetta che si propone di narrare in modo esaustivo tutta la filiera produttiva in modo tale da indirizzare le scelte dei consumatori verso un consumo più consapevole e al contempo privilegiare i produttori più virtuosi e sostenibili



Figura 22: marchio identificativo dei Presidi Slow Food.

Tramite i Presidi, Slow Food ha contribuito a salvare numerose razze animali, specie vegetali, formaggi, pani e salumi che altrimenti avrebbero rischiato l'estinzione. Di conseguenza, hanno anche aiutato centinaia di produttori a perseguire la propria attività, favorendo il contatto tra questi ultimi e i consumatori interessati alla qualità e alla sostenibilità del cibo. Hanno contribuito allo sviluppo dell'idea che, nonostante ci troviamo in un'era in cui la produzione agricola è quasi totalmente intensiva, sia

possibile fare un passo indietro, valorizzando il territorio e adottando metodi di coltivazione e produzione sostenibili, che non rechino danno né all'ambiente né alla salute dell'uomo. Ciò ha fatto sì, che si venisse a creare una sorta di effetto domino col quale, anche produttori e comunità non appartenenti al circuito Slow Food, prendessero come modello e punto di riferimento i produttori associati. Quindi, il movimento e i produttori dei Presidi, con il loro impegno e le loro azioni volte a stimolare nei produttori l'adozione di pratiche produttive sostenibili, pulite e giuste hanno fatto sì che si venisse a creare una vasta rete di scambi e collaborazioni tra agricoltori e consumatori.

Grande visibilità è stata data da Eataly, ai prodotti appartenenti ai Presidi, nella sua sede di Torino. Nonostante siano prodotti che hanno disponibilità molto scarsa e difficilmente prevedibile, Eataly dedica un intero corridoio nel piano interrato del suo primo punto vendita. La grande visibilità attribuita a questi prodotti, più che rispondere a logiche puramente commerciali, risponde a logiche di comunicazione e didattica, in quanto il contributo dei Presidi al fatturato dell'azienda è praticamente irrilevante (Venturini, 2011). Questo display, dedicato ai Presidi, permette di raccontare il progetto di collaborazione con Slow Food per la tutela della biodiversità e del cibo buono, pulito e giusto.

3.4. Modello di business e Corporate identity

Eataly si pone l'obiettivo di offrire alla propria clientela una selezione di alimenti di alta qualità che, come abbiamo visto precedentemente, provengono da piccoli produttori, la cui selezione è avvenuta con il supporto di Slow Food durante gli anni antecedenti all'apertura del primo punto vendita. L'impegno di Eataly nella costruzione del business model innovativo, che ha portato la catena ad avere un successo globale, è partita dalla consapevolezza del fondatore circa l'incompatibilità tra produzioni tradizionali di alta qualità e le logiche dei business model esistenti nella grande distribuzione (Massa, Testa, 2012). L'intento di Farinetti, è stato quello di costruire un modello di business che riuscisse a conciliare le logiche moderne della grande distribuzione con i ritmi di produzione delle piccole imprese, attuando quella che può essere definita un "innovazione tradizionale". Tramite questo modello, Eataly e i suoi produttori, si

pongono l'obiettivo di "gestire il limite", cioè non superare quella soglia di quantità di prodotto oltre la quale non è più possibile garantire la qualità. La gestione di tale limite è uno dei capisaldi del modello di business Eataly. Il venire meno dello stesso, comporterebbe la non riuscita del progetto e la generazione di un disallineamento tra i valori sui quali è stato fondato il modello, e su cui si basa l'immagine di Eataly, e le effettive attività dell'impresa.

Al fine di avere un controllo più diretto sulle filiere produttive, e quindi sulla qualità dei prodotti da inserire in assortimento, Eataly ha cercato di ridurre al minimo la catena degli approvvigionamenti, cercando di eliminare tutti gli intermediari e facendosi consegnare direttamente la merce nei suoi punti vendita (Massa, Testa, 2012). Anche per tale motivo, il fondatore, ha posto in essere una strategia di acquisizioni mirate al controllo di una serie di piccole aziende produttive di alimenti chiave per il suo business. La selezione di tali aziende, e di tutte le altre che fanno parte dei fornitori di Eataly, devono rispettare determinati parametri riguardanti la qualità dei cibi, la sicurezza, la sostenibilità e la giustizia sociale, tutti parametri che si possono riassumere nei concetti di buono, pulito e giusto.

Lo stretto legame con Slow Food e il modello di business plasmato sui valori di tale movimento, l'articolazione dell'offerta in vendita, ristorazione e didattica, gli impegni sociali, le partnership con altri marchi e il rapporto di dialogo instaurato con i consumatori, hanno dato modo a Eataly di costruirsi un'immagine molto forte, la quale ha contribuito al successo del marchio in tutto il mondo.

La sfida che si è posta il management di Eataly, e gli esponenti di Slow Food, è stata la traduzione di valori etici come la sostenibilità, il rispetto per i lavoratori, per l'ambiente e per gli animali, in una realtà di business che potesse fungere da mezzo per la diffusione di tali valori al mercato mainstream. Come già detto, la collaborazione tra le due organizzazioni ha avuto inizio antecedentemente all'apertura del primo punto vendita, e continua tutt'oggi. Inizialmente la collaborazione era volta alla ricerca dei produttori che, con i loro prodotti, sarebbero andati a fare parte della griglia di Eataly. Una volta messo a punto il progetto, e la corporate identity, il supporto di Slow Food è continuato, soprattutto, per quanto riguarda l'organizzazione della didattica interna, il mantenimento delle caratteristiche etiche alla base dell'immagine di Eataly e per garantire la coerenza d'identità dei punti vendita esteri con i valori alla base del progetto. Inoltre, Slow Food si occupa della verifica circa la qualità dei prodotti e della supervisione di quel limite riguardo alla delicata gestione tra quantità e qualità dei

prodotti. Cioè, la supervisione delle filiere produttive dei piccoli artigiani, che non devono in alcun modo sacrificare la qualità dei loro prodotti, per far fronte alla crescente domanda da parte dei mercati tradizionali. Per essere in linea con le ideologie del progetto, tali produttori, dovranno mantenere alta la qualità degli alimenti rispettando i tre capisaldi della filosofia Slow Food: buono, pulito e giusto (Dalli, Sebastiani, 2015). È anche per tale motivo, che Eataly, ha abbandonato le logiche delle economie di scala, affidandosi ad un numero sempre più elevato di produttori, in modo tale che la crescita della domanda possa essere soddisfatta senza avere nessuna implicazione a livello qualitativo.

Al fine di preservare tale corporate ethical identity, Eataly ha creato una nuova posizione interna all'azienda, "l'ambasciatore del marchio internazionale". Tale ruolo è ricoperto da un socio Slow Food, che per anni si è occupato della coordinazione e organizzazione degli eventi del movimento sociale (Dalli, Sebastiani, 2015). L'ambasciatore si occuperà della valutazione e della selezione dei prodotti italiani e dei prodotti locali che andranno a far parte della griglia dei punti vendita esteri.

Il rischio assunto da Eataly nel volere creare un modello di business basato sui valori di Slow Food ha generato una serie di perplessità soprattutto in capo ai soci più radicali del movimento sociale. Tale modo di operare e la coniugazione dei valori di Slow Food con un progetto di business il quale tende alla commercializzazione degli stessi, ha fatto sì che tali soggetti esprimessero delle critiche soprattutto per quanto riguarda la formula generale adottata da Eataly. Le critiche volgono, non tanto al contenuto del progetto, ma al format, che, agli occhi di coloro più scettici, appare come un ipermercato. Un progetto che mira a sfruttare l'immagine del movimento e che, a lungo andare, potrebbe allontanarsi da quei valori su cui è stato fondato.

È anche compito di Slow Food, la garanzia e il mantenimento della coerenza tra modello di business e immagine, in modo tale che la forte corporate identity creata in fase di progettazione non si faccia influenzare troppo dalle logiche della grande distribuzione. Se avvenisse ciò, si creerebbe un disallineamento tra l'immagine etica creata dall'azienda e il suo modo di operare. Quindi, dal punto di vista dell'eticità, il progetto potrebbe ritenersi fallito.

3.4.1. Manifesto Eataly

Eataly è mangiare italiano, vivere italiano (www.Eataly.net). L'azienda si pone come obiettivo la diffusione delle ottime produzioni enogastronomiche mediterranee, della cultura e della storia del nostro paese. Grazie a rapporti diretti con i produttori, questa azienda e il suo fondatore, Oscar Farinetti, vogliono dimostrare come i prodotti artigianali e di qualità possano essere a disposizione di tutti: facilmente reperibili e a prezzi ragionevoli. Quest'azienda nasce con l'intento di smentire l'assunto che i prodotti di qualità, in quanto cari e non facilmente reperibili, sono a disposizione di una cerchia ristretta di soggetti facenti parte del mercato elitario.

Alla base dell'operato dell'azienda e del suo modello di business troviamo il "Manifesto di Eataly" una serie di auto-comandamenti che sono alla base dei valori e della filosofia adottata dall'azienda:



0. SIAMO INNAMORATI

Siamo persone innamorate dei cibi e delle bevande di qualità. Delle loro storie, delle tradizioni, delle donne e degli uomini che li producono, dei luoghi in cui questi prodotti nascono, dei bambini che in quei luoghi crescono.



1. IL CIBO UNISCE

Il "buon cibo" avvicina le persone, crea comunione tra i diversi strati sociali, aiuta a trovare punti di vista comuni tra gente di diverso pensiero. Abbiamo capito che la convivialità che nasce intorno ad una tavola imbandita aiuta a trovare momenti di vera felicità.



2. IL NOSTRO MESTIERE

Abbiamo deciso di trasformare questa passione nel nostro mestiere, in modo da poter dedicare parte principale della nostra giornata a studiare e a proporre cibi e bevande di alta qualità.



3. LA QUALITÀ DELLA VITA

Pensiamo così di migliorare la qualità della nostra vita. Inoltre, contiamo di poter apportare un aiuto a migliorare la qualità di vita dei nostri clienti.



4. TUTTI

Il nostro target di clienti è molto semplice: TUTTI! Abbiamo pensato di creare grandi luoghi aperti, in cui chiunque possa sentirsi a proprio agio e non solo un consumatore, ma protagonista di un informale percorso di avvicinamento e comprensione dei cibi e delle bevande di qualità.



5. MANGIARE, COMPRARE, STUDIARE

In questi luoghi chiunque può mangiare, comprare e imparare, scegliendo liberamente quali esperienze vivere.



6. COPRODUTTORE

Raggiungeremo il nostro obiettivo quando il consumatore capirà di essere un coproduttore, cosciente di determinare con le sue scelte la qualità e la quantità dei cibi. Responsabile quindi, non solo della qualità della propria vita, ma anche di chi produce: contadini, allevatori, pescatori, affinatori, trasformatori.



7. TRE ESPERIENZE

Offriremo un vasto assortimento di cibi e bevande di alta qualità. Offriremo la possibilità al maggior numero di persone di accedervi, garantendo prezzi convenienti e sostenibili. Infine metteremo a disposizione di tutti, in modo non invasivo, gli strumenti per conoscere i valori e la storia che stanno alla base di questi prodotti.



8. SINCERI

Mai dovremo incorrere nella tentazione di utilizzare strumenti di persuasione occulta per incitare a comprare più del necessario.



9. RAGGIUNGERE LO SCOPO

La nostra inguaribile determinazione ci aiuterà a raggiungere l'obiettivo: aprire una nuova via nel mondo della distribuzione alimentare e della commercializzazione di prodotti artigianali. Vorremmo che i nostri clienti percepissero questi valori e condividessero le nostre esperienze. Se avremo successo potremo

Figura 23: Il manifesto di Eataly, i 10 auto-comandamenti.

3.4.2. Innovazione tradizionale

In un momento storico in cui continua il progressivo allontanamento tra le tradizionali comunità verso una società moderna, da una *gemeinschaft* verso una *gesellschaft*², gli autori e studiosi di queste teorie non presero in considerazione la possibilità di una convivenza e ibridazione tra una società moderna ma tradizionale al tempo stesso. Una società che riuscisse ad andare avanti nel progresso, pur non perdendo le tradizioni coltivate fin dall'antichità. La sfida che si pone Eataly è proprio questa, "l'innovazione tradizionale". Eataly, tramite il suo modello di business, cerca di integrare modernità e innovazione con la tradizione, promette di utilizzare la logistica moderna, al fine della distribuzione di produzioni prodotte tradizionalmente. La scommessa e l'obiettivo del fondatore, è conciliare quella divergenza tra GDO e produzioni tradizionali di piccola scala, non considerandoli più come due sistemi opposti e divergenti, ma come due stili la cui convivenza sinergica è possibile. L'accordo tra produzione tradizionale e distribuzione moderna è possibile attraverso una trasformazione di entrambi che ne permetta compatibilità e adattamento. Gli obiettivi che Eataly si pone sono (Venturini, 2011):

1. Trasformare la logistica e l'organizzazione della GDO in modo tale da adattare ai ritmi e alle dinamiche delle produzioni tradizionali.
2. Trasformare le produzioni tradizionali rendendole compatibili col format distributivo moderno.

Questi due obiettivi sono i maggiori rischi del progetto Eataly. L'innovazione tradizionale alla base del progetto, consiste nel mettere a punto un'organizzazione logistica e commerciale competitiva, che riesca a mantenere i costi mediamente bassi. Altrimenti, Eataly, diverrebbe la classica boutique di cibo lussuoso. Dopo di che, bisogna rinnovare e adattare le produzioni tradizionali. Ciò deve essere fatto con molta attenzione, ci deve essere un limite alla trasformazione, in quanto una standardizzazione della produzione ed un abbandono delle tecniche che rendono tradizionale e caratteristico un determinato processo produttivo, sarebbero il fallimento dell'idea che stava alla base del modello di business.

² Con i concetti di *Gemeinschaft* e *gesellschaft* (Ferdinand Tönnies, 1887) si individuano due forme differenti di organizzazione sociale. La prima è la comunità rurale basata su sentimenti di appartenenza e socialità che predominavano nell'era preindustriale, la seconda è la società moderna predominata da razionalità e da rapporti di scambio.

3.4.3. L'offerta di Eataly: connubio tra vendita, ristorazione e didattica

Eataly ha un modello di business molto più articolato rispetto ad un normale supermercato. Innanzitutto, la propria offerta non si basa solamente sulla vendita di prodotti alimentari, ma a quest'ultima associa servizi di ristorazione, didattica e organizzazione di eventi. L'offerta si basa esclusivamente su prodotti che fanno parte delle eccellenze della gastronomia italiana e locale, e che rispettino determinate caratteristiche e standard qualitativi. Ovviamente, data la qualità dei cibi, i prezzi saranno superiori a quelli che possiamo trovare all'interno di un normale punto vendita della GDO, ma non per questo il target di riferimento di Eataly è differente. Infatti, il suo fondatore ci tiene a comunicare che, Eataly non è un negozio che mira ad un mercato di nicchia, ma tramite i suoi valori e la sua filosofia si pone l'obiettivo di coinvolgere il mercato mainstream. Ciò che si propone Eataly, tramite la sua offerta integrata di vendita, didattica e ristorazione, è quello di cercare di istruire il consumatore, facendogli capire che è meglio mangiare meno puntando sulla qualità dei cibi. Poiché il cibo, è l'unico bene che noi introduciamo all'interno del nostro corpo, quindi è giusto che sia di qualità.



Figura 24: composizione dell'offerta di Eataly.

Per spiegare l'obiettivo del suo progetto, Farinetti propone un grafico in cui illustra il comportamento dell'uomo di fronte al cibo. Tale schematizzazione, prevede la presenza di due assi cartesiani in cui sono rappresentati la quantità e la qualità degli alimenti e la suddivisione del piano in quattro quadranti, ciascuno corrispondente ad una tipologia di individuo (figura 25):

- *Homo verace insano*: quella tipologia di uomo che si accontenta di grandi quantità di cibo rispetto alla qualità (situato nel riquadro in alto a sinistra);
- *Homo triste masochista*: scarsa qualità e scarsa quantità (riquadro in basso a sinistra);
- *Homo ridens insano*: colui che si concede grandi quantità di cibo ad alta qualità (riquadro in alto a destra);
- *Homo ridens sano*: colui che riesce a bilanciare la quantità con la qualità e che quindi punta su un'alimentazione basata su una limitata quantità di prodotti ma di alta qualità (riquadro in basso a destra).



Figura 25: suddivisione dei consumatori sulla base del comportamento tenuto di fronte al cibo.

L'intento di Eataly, tramite la sua comunicazione e la sua didattica, è quello di portare i consumatori al comportamento del buon senso. Cioè informare e formare il consumatore in modo tale che impari ad agire come il modello di uomo situato nel riquadro in basso a destra (Sartorio, 2008). Tale schematizzazione, può anche essere interpretata come un diverso posizionamento di Eataly nei confronti della tradizionale

GDO, in quanto i supermercati puntano sulla vendita di grossi quantitativi di merci ad una qualità relativamente bassa. In tal modo, essi si rivolgono e contribuiscono a creare un modello di consumatore interessato a consumare grandi quantità di alimenti e che al contempo non dia molta considerazione alla qualità.

Eataly, andando in controtendenza con il classico modo di operare della GDO, consiglia al proprio pubblico di ridurre i suoi livelli di consumo. Uno dei principali obiettivi della grande distribuzione è l'incremento dei volumi di vendita, invece gli obiettivi che stanno alla base del progetto Eataly sono più complessi e sviluppati attraverso un format innovativo. Tale format, consente al consumatore di conoscere attraverso la didattica, di assaggiare attraverso il servizio ristorazione e dopo di che acquistare. In particolare, è tramite l'aspetto didattico che il progetto di Eataly si pone l'obiettivo di istruire il consumatore, facendo sì che capisca l'importanza della qualità degli alimenti, della loro provenienza e del loro metodo di produzione. Come detto pocanzi, il messaggio che l'azienda cerca di comunicare al mercato, va in controtendenza con il classico comportamento dei retailer. Infatti, persino le proprie pubblicità e la cartellonistica presente nei propri punti vendita è assolutamente inedita nell'ambito della grande distribuzione moderna (figura 26) (Venturini, 2011).



Figura 26: cartellonistica interna ai punti vendita Eataly.

Uno degli slogan di Eataly è “alti cibi a prezzi sostenibili”. Vista la qualità degli alimenti offerti da Eataly, i prezzi sono più elevati rispetto ad un classico distributore. Infatti, si può sostenere che, generalmente, i prodotti di prima fascia presenti all'interno della griglia Eataly coincidono con i prodotti premium price offerti dalla grande distribuzione. L'azienda, tramite il suo modo di operare, cerca di ridurre il più possibile i prezzi mantenendosi comunque al di sopra di una certa soglia qualitativa e cercando di offrire alimenti di qualità a prezzi sostenibili, cioè compatibili con il bilancio di una famiglia media (Venturini, 2011).

Per poter puntare su un mercato ampio, Eataly, adotta la classica differenziazione dei prezzi all'interno della propria griglia. Per ogni categoria merceologica, troviamo i

primi prezzi, prodotti con un prezzo relativamente basso che, come detto precedentemente, può essere comparato a quello dei migliori prodotti offerti dalla GDO. Ovviamente la gamma dei prodotti tenderà ad estendersi dal basso verso l'alto, offrendo prodotti sempre più di nicchia, ricercati, di qualità e prezzo superiore. In tal modo, nonostante Eataly punti all'offerta delle eccellenze della gastronomia italiana, riesce ad attirare anche consumatori che abbiano un potere d'acquisto relativamente limitato. Tale strategia, se pur differente per quanto riguarda il livello di prezzi, è sostanzialmente uguale a quella adottata dalla GDO.

3.4.3.1. I rapporti con i fornitori e le partecipazioni.

Delle sostanziali differenze tra Eataly e la GDO, le possiamo trovare nei rapporti intrattenuti con produttori e fornitori. La grande distribuzione fa leva sulla sua posizione di forza nei confronti dei propri fornitori. Tramite la pressione sui produttori, atta al fine di offrire prodotti a prezzi più bassi ai propri clienti, impone ai primi una riduzione dei prezzi di vendita, che molte volte va a discapito, sia della qualità delle forniture sia a discapito dei guadagni e della sopravvivenza di questi ultimi. Tali meccanismi, sebbene avvantaggino il potere d'acquisto dei consumatori, a lungo andare, possono arrecare danni a quelle piccole e medie imprese che non riescono ad abbassare i costi di produzione e/o che non sono disposte all'abbassamento della qualità delle proprie produzioni.

Il modello di business adottato da Eataly, prevede che il rapporto con i propri fornitori sia basato su una filosofia nettamente diversa rispetto a quella della grande distribuzione tradizionale. Nonostante i rapporti di forza tra produttore e distributore siano ancora più squilibrati, in quanto Eataly si rifornisce da produttori artigianali e di piccole o medie dimensioni, tramite la sua strategia non fa valere la propria posizione dominante. Ciò non vuol dire che Eataly non adotti strategie volte al contenimento dei costi, ma agisce in modo tale da non opprimere i suoi fornitori, rispettando il loro operato e instaurando un rapporto di collaborazione che permetta la co-creazione del valore che sarà offerto ai consumatori. Il tutto, viene svolto mantenendo degli standard qualitativi al di sotto del quale non può scendere. Se Eataly si comportasse come tutto il resto della GDO, non rispetterebbe i valori e la filosofia su cui è basato il modello di business che sta alla base

del progetto, cioè l'offerta di alimenti di alta qualità che siano buoni, puliti e giusti. Quindi, come detto in precedenza, essa dovrà cercare di conciliare la modernità della grande distribuzione con la tradizionalità e sostenibilità delle piccole produzioni artigianali, evitando di sottoporre i produttori a pressioni che non potrebbero sopportare. Al fine di mantenere un controllo più diretto sulle produzioni, accorciare la filiera produttiva, ridurre i costi e conseguentemente i prezzi praticati al consumatore finale, Eataly decide di acquisire il controllo di una serie di imprese produttrici appartenenti a delle categorie merceologiche chiave.

Ancora prima della sua apertura, Eataly, si è voluta assicurare tra i suoi scaffali la presenza di una serie di alimenti prodotti da aziende che soddisfino determinati standard qualitativi. Dal 2004 al 2007, anno di apertura del primo punto vendita Eataly, è avvenuta la prima fase del processo di reclutamento dei fornitori. L'azienda, in stretta collaborazione con Slow Food si è occupata di ricercare e selezionare una serie di produttori, che potessero essere in linea con la filosofia del buono pulito e giusto. Nell'arco di tre anni, Eataly srl acquisisce numerose partecipazioni in aziende produttrici di acqua, pasta, birra, vino, salumi, formaggi, distillati e carne, in modo tale da garantirsi i prodotti che stanno alla base dell'alimentazione, e stipula numerosi accordi con altre imprese produttrici di eccellenze gastronomiche. In questa fase, vista l'impronta della filosofia di Slow Food sul modello di business di Eataly, sarà Petrini e il suo staff, ad occuparsi dell'individuazione e selezione dei produttori che rispondono ai criteri che stanno alla base dei valori Slow Food. Eataly e Farinetti, saranno coloro che decideranno quali tipi di prodotto e quante marche andare ad inserire nella griglia. Come detto precedentemente il processo di selezione cominciò nel 2004, anno in cui lo staff di Slow Food insieme a Petrini e Farinetti inizia a svolgere un tour del Piemonte e di varie regioni italiane. Tale tour è stato finalizzato alla valutazione della qualità, della sostenibilità delle tecniche produttive, della capacità e della garanzia di poter offrire un sufficiente quantitativo di merce senza alterare il processo produttivo, che doveva rimanere il più tradizionale possibile, e della genuinità dei prodotti (Venturini, 2011).

La strategia di acquisizioni di Eataly, è finalizzata alla riduzione dei costi di rifornimento, alla garanzia di un determinato quantitativo di rifornimenti riguardanti alcune categorie di prodotti chiave e ad un controllo più serrato sui livelli qualitativi dei prodotti (Venturini, 2011).

Di seguito si riporta l'elenco delle società di cui Eataly ha il controllo, o possiede delle partecipazioni (Banca dati AIDA):

1. Pastificio Afeltra di Gragnano (100% Eataly srl);
2. Vini San Romano (100% Eataly vini srl);
3. Vini Cantine del Castello di Santa Vittoria (Eataly vini srl 100%);
4. Fontanafredda, vini (Fibago srl 50%, Valori e Mestieri³ srl 50%);
5. La Granda, carni bovine (50% Eataly srl, 50% Sergio Capaldo);
6. Acqua Lurisia (50% Eataly srl, 50% famiglia Invernizzi);
7. Antica Ardenga, salumi (50% Eataly srl, 50% Massimo Pezzani);
8. Golosi di salute srl (50% Eataly srl, 50% Luca Montersino);
9. Azienda Agricola Brandini, vini (49% Eataly vini srl, 49% Maria Grazia Castelli, 2% Pierluigi Poglio);
10. Distilleria Montanaro Eataly srl (16,67% Oscar Farinetti, 16,67% Giovanni Galina, 16,67% Marco Giamello, 16,67% Daniela Francione, 16,5% Giulio Bongiovanni, 16,67% famiglia Miroglio);
11. Serafini & Vidotto, vini (50% Eataly vini srl, 32,69% F. Serafini, 17,31% A. Vidotto);
12. Caseificio Agrilanga, (50% Eataly srl, 50% due soci storici);
13. Birra del Borgo (20% Eataly Vini srl, 60% Leonardo Di Vincenzo, 20% minoranza).

Si può notare che, nonostante la presenza di un numero considerevole di partecipazioni di maggioranza in varie aziende produttrici, Eataly ha deciso di mantenere il marchio originario del produttore. Il motivo di tale scelta è che molti di questi marchi, come ad esempio Lurisia e Alfetra, dispongono di una storia e di un prestigio che Eataly non poteva permettersi di perdere. L'azienda, nonostante sia attiva anche nel settore della produzione, si vuole porre come un semplice intermediario tra il consumatore e i produttori tradizionali. Mantenendo il marchio originario dei produttori, ed occupandosi solamente di esporre e vendere i prodotti, Eataly riesce a promuovere e a raccontare la storia, il prestigio e l'eccellenza che sta alla base di tali produzioni. Se agisse come le maggiori catene distributive, che negli ultimi decenni hanno la tendenza alla collaborazione e acquisizione di produttori al fine di vendere i prodotti col marchio della catena distributiva, e quindi all'immissione di questi prodotti sul mercato tramite

³ Valori e Mestieri è una società che ha come amministratore unico Oscar Farinetti e vede la partecipazione dello stesso e di sua moglie, Graziella Defile, con una quota complessiva pari al 38,22%, che consente ai coniugi di avere la maggioranza.

private label, ciò non sarebbe possibile, in quanto il nome, il prestigio e la storia del produttore verrebbe oscurato dal brand del distributore, facendo sì che il fascino delle produzioni sarebbe decisamente minore o addirittura assente (Venturini, 2011). Ciò è perfettamente in linea con la filosofia su cui è stata fondata Eataly, cioè la promozione delle eccellenze della tradizione enogastronomica italiana. Promozione che avviene anche tramite la cartellonistica affissa all'interno dei propri punti vendita, col quale Eataly si occupa di fornire informazioni relative alla storia e alle tecniche utilizzate dai produttori, al fine di portare i loro prodotti sugli scaffali di Eataly e successivamente sulle tavole dei consumatori.

Quindi, la strategia delle acquisizioni da parte di Eataly le consente di mantenere prezzi concorrenziali, soprattutto per quanto riguarda i primi prezzi, di garantirsi un certo volume di forniture, di accorciare la filiera e di esercitare un controllo più diretto sulle produzioni.

3.4.3.2. La griglia di Eataly, le caratteristiche dei prodotti e dei produttori che ne fanno parte: prodotti locali e stagionali

Rispetto ai punti vendita tradizionali, la griglia di Eataly ha una minore ampiezza e una maggiore profondità. Nonostante la media dei suoi punti vendita sia di vaste dimensioni, Eataly non punta sull'ampiezza della gamma di assortimento. Infatti, l'assortimento dei punti vendita è dedicato quasi esclusivamente al grocery e, in linea con la propria filosofia dell'offrire sempre prodotti freschi e genuini, non vi è nessuna area dedicata ai surgelati o ai cibi precotti. Per quanto riguarda la profondità l'assortimento, esso si trova in una posizione intermedia tra la GDO e i negozi specializzati.

Altra strategia alla base del modello di business di Eataly è la scelta di costruire la propria griglia offrendo ai propri clienti prodotti locali e di stagione, anche se vedremo in seguito, che ciò in alcuni casi non può essere rispettata al 100%. Tale scelta, alla base della filosofia del buono, pulito e giusto, rappresenta una comunicazione molto forte, che ha permesso a Eataly, di costruirsi un'immagine improntata sui valori di sostenibilità e di differenziarsi rispetto ai tradizionali distributori della GDO. Grazie alla sua offerta e alla comunicazione che ne fa da cornice, l'azienda si pone l'obiettivo di far riconoscere ai propri consumatori un valore aggiunto agli alimenti freschi, di

stagione e prodotti localmente. Una volta riconosciuto questo valore aggiunto, il consumatore sarà disponibile al pagamento di un premium price.

L'insieme dei fornitori di Eataly è composto da imprese che sono molto differenti in termini di grandezza, capacità produttiva e tecniche di produzione. Si va da imprese che possono definirsi medio grandi, come ad esempio quelle in cui Eataly srl ha delle partecipazioni, a piccole produzioni artigianali, quali coloro appartenenti ai Presidi Slow Food. Quindi, all'interno della griglia di Eataly sono presenti sia prodotti che, seppur eccellenti, sono forniti da aziende la cui gestione ha in impronta decisamente moderna, sia alimenti rari, talvolta in via d'estinzione, che sono forniti da piccole realtà le quali operano in modo tradizionale.

C'è da sottolineare che, nonostante l'ampia dimensione e la gestione finanziaria ed economica decisamente moderna, tali imprese adottano delle tecniche produttive che ricalcano il più fedelmente possibile quelle tradizionali. È per questo che tali aziende, sono di gran lunga differenti dalle imprese industriali, che si occupano di fornire la grande distribuzione. I loro metodi di produzione sono ispirati alle produzioni artigianali e, rispettando i valori alla base della filosofia di Eataly e Slow Food (buono, pulito e giusto) mirano ad offrire al consumatore prodotti d'eccellenza (Venturini, 2011).

I produttori che collaborano con Eataly, sono di natura molto varia, infatti, oltre alle referenze delle imprese suddette, possiamo trovare sugli scaffali anche qualche prodotto prettamente industriale, come ad esempio la pasta prodotta dall'azienda Garofalo, la quale è reperibile nella maggior parte delle catene distributive. Quindi, i prodotti offerti da Eataly appartengono ad un range di imprese molto ampio e vario, dall'impresa industriale al piccolo produttore artigianale. L'offerta legata a questi ultimi però ha un problema, che può comunque essere considerato un valore aggiunto ed elemento di differenziazione rispetto alle logiche della distribuzione moderna, e che rispecchia a pieno i valori di sostenibilità professati da Eataly: la loro disponibilità è scarsa e difficile da prevedere, quindi molti di essi sono presenti sugli scaffali di Eataly in maniera saltuaria (Venturini, 2011).

Nonostante tali differenze di dimensioni e di tecniche di produzione, i fornitori di Eataly sono accumulati da produzioni eccellenti che rispettano i valori del buono, pulito e giusto.

Località. L'offerta di prodotti caratterizzati da una vicinanza spaziale consente ad Eataly di minimizzare l'impatto ambientale, in quanto i suoi prodotti faranno meno strada di quella che sarebbe stata percorsa se essi fossero stati acquistati in altri paesi. Inoltre, la strategia della località, consente il sostegno della comunità locale, politica alla base della filosofia di Eataly. Agendo in questo modo si dà la possibilità di sviluppo e di sbocco sul mercato a tutti quei piccoli produttori locali, che altrimenti avrebbero fatto fatica a raggiungere gli scaffali della grande distribuzione. Se i consumatori locali riconoscono l'importanza di ciò, saranno anch'essi partecipi del sostenimento di tali produttori.

Come accennato in precedenza, ci sono delle eccezioni. Generalmente la strategia di Eataly è quella di offrire in ogni suo punto vendita alimenti prodotti e coltivati nelle zone limitrofe, ma per quanto sia un caposaldo della sua filosofia, ciò non è sempre applicabile. Le griglie dei punti vendita italiani sono composte per la maggior parte da prodotti locali, e in alcuni casi abbiamo anche la minima presenza di qualche eccellenza estera. Ma la situazione si ribalta nel momento in cui ci troviamo in un punto vendita estero, in quanto l'azienda è promotrice dell'eccellenza enogastronomica italiana, quindi, la propria offerta all'estero sarà composta maggiormente da prodotti made in Italy, e in parte da prodotti provenienti dal territorio circostante in cui è ubicato lo store.

QUESTO È UN APPELLO AI CONTADINI, ALLEVATORI, AFFINATORI E ALTRI
PRODUTTORI AGRICOLI DI QUALITÀ DEL TERRITORIO PIEMONTESE.

CERCHIAMO QUALITÀ ...vicina

CERCHIAMO AGRICOLTORI, IN
PARTICOLARE DI FRUTTA E DI
VERDURA, DI ALTA QUALITÀ NEL
NOSTRO TERRITORIO PIEMONTESE.
PICCOLI ALLEVATORI DI BOVINI
DI RAZZA PIEMONTESE DISPOSTI
A ENTRARE NE "LA GRANDA" ED A
SEGUIRNE I RIGIDI CAPITOLATI
DI ALIMENTAZIONE DEI BOVINI.
CHIAMATECI : TEL. 011/19506811
DESIDERIAMO INCONTRARVI.



IL GRANDE SUCCESSO DI EATALY
DIMOSTRA CHE LE FAMIGLIE
PIEMONTESE SONO SENSIBILI AI
PRODOTTI DI QUALITÀ. DIMOSTRA
CHE L'ATTENZIONE VERSO LE
MATERIE PRIME È IN NETTA ASCESA.
ORA IL NOSTRO COMPITO È QUELLO
DI TROVARE SEMPRE PIÙ PRODUTTORI
AGRICOLI DI QUALITÀ CHE CI
FORNISCA NO MATERIE PRIME
ECCELLENTI DIRETTAMENTE, SENZA
PASSAGGI INTERMEDI.



Figura 27: pagina pubblicitaria di Eataly (Venturini, 2011).

Stagionalità. Per quanto riguarda i prodotti freschi, quali frutta e verdura, Eataly ha preso la decisione di offrire ai propri clienti esclusivamente prodotti ortofrutticoli di stagione e coltivati all'interno dei confini nazionali. Ciò è un ulteriore elemento differenziante rispetto alla GDO tradizionale, in quanto sappiamo bene che, più o meno, l'offerta ortofrutticola della grande distribuzione rimane invariata tutto l'anno. Infatti, si può notare che, recandosi all'interno di un supermercato, abbiamo la disponibilità di molti prodotti ortofrutticoli (ad esempio arance, pesche, meloni e altre varietà di prodotti) per molti mesi l'anno, nonostante questi siano fuori stagione. Ciò è possibile perché tali alimenti (Venturini, 2011):

- vengono acquistati all'estero, quindi, sfruttando le diverse condizioni climatiche presenti in giro per il mondo, la GDO può permettersi di avere un'offerta molto ampia durante tutto l'arco dell'anno. Offrendo prodotti che nel territorio italiano sono fuori stagione;
- vengono prodotti in serre che riescono a bilanciare la temperatura e l'umidità necessaria a garantire la produzione di un dato frutto/ortaggio;
- vengono trattati con vari agenti chimici (dei quali ancora non è chiaro se siano nocivi o meno alla salute umana) e varie tecniche che ne permettono una lunga conservazione e un ritardo del deperimento. Ciò, sebbene permetta di avere un'ampia offerta di prodotti, sicuramente andrà ad intaccare la natura degli alimenti alterandone le qualità organolettiche.

Eataly ha deciso di intraprendere una strada diversa, ed essere coerente con la filosofia su cui è basato il proprio modello di business. La collaborazione con l'azienda Ortobra, impresa che si occupa da decenni del commercio di prodotti ortofrutticoli, e con Slow Food, ha portato alla creazione del Ortobra Gourmet. L'obiettivo è quello di selezionare i migliori prodotti di frutta e verdura, controllarne le relative produzioni e offrirli ai consumatori a prezzi sostenibili (sito web Ortobra). Tale selezione, avviene esclusivamente sul territorio nazionale e mira ad offrire alla clientela eccellenze ortofrutticole provenienti da piccoli produttori italiani.

Nonostante Eataly si sia posta tali restrizioni, in termini d'offerta, riesce comunque a mantenere nei suoi punti vendita una gamma relativamente ampia di prodotti ortofrutticoli. Ciò è possibile grazie alla molteplicità di microclimi e alla varietà paesaggistica presenti sul territorio italiano.

All'interno di alcuni punti vendita Eataly, come ad esempio in quello di Torino, è presente una ruota di grandi dimensioni, sulla quale sono rappresentati i diversi mesi dell'anno e i relativi prodotti di stagione. Essa è "la ruota delle stagioni", la quale, con una visualizzazione innovativa dell'alternanza di frutta e verdura durante il corso dell'anno, permette al consumatore di conoscere quali sono i frutti che si possono trovare in quel periodo, svolgendo sia una funzione informativa sia educativa (figura 28).



Figura 28: la ruota delle stagioni.

3.4.3.3. Ristorazione

Come ribadito più volte in precedenza, l'originale format di Eataly combina vendita, ristorazione e didattica. Uno dei suoi numerosi slogan è: “vendiamo quello che cuciniamo e cuciniamo quello che vendiamo”. Infatti all'interno dei punti vendita Eataly sono presenti dei ristorantini in cui è possibile gustare i prodotti esposti sugli scaffali.

Tale format è un'assoluta novità, in quanto sono pochi i distributori che in passato hanno deciso di impegnarsi in prima linea nella ristorazione, e se lo hanno fatto, non hanno pensato di inserire il punto ristoro all'interno del supermercato tra gli scaffali.

Infatti, generalmente, i punti ristoro che troviamo nei centri commerciali o negli ipermercati, sono gestiti da catene di fast-food.

Il servizio ristorazione Eataly, prevede un'offerta articolata tramite una serie di ristoranti monotematici collocati all'interno dei differenti reparti. Così avremo il ristorante del pesce, della carne, delle verdure, degli affettati e formaggi, del pane e della pizza e uno spazio dedicato all'enoteca e alla birreria. Generalmente si tratta di ristoranti informali, con un'apparecchiatura semplice ed in cui mangiare qualcosa velocemente. Ma in alcuni punti vendita, abbiamo la presenza di ristoranti più formali, ad esempio all'interno dello store di Torino è presente il ristorante "Guido per Eataly", il quale, dopo un anno dall'apertura ha ottenuto il prestigioso riconoscimento della stella Michelin (Venturini, 2011).

L'intento di Eataly è quello di fare assaggiare ai propri clienti ciò che poi possono acquistare nel punto vendita, in modo tale, da convincere la clientela della qualità dei propri prodotti, e da poter replicare nelle proprie case i piatti offerti dai ristoranti. Infatti, i piatti offerti sono relativamente semplici e poco elaborati al fine di esaltare i sapori delle materie prime. Il connubio vendita-ristorazione, crea dei feedback positivi, in quanto, trovandosi i punti vendita Eataly in zone centrali delle città, molti clienti si recano nel punto vendita esclusivamente per un pranzo o una cena e assaggiando un piatto di loro gradimento saranno indotti all'acquisto del prodotto che c'è alla base della preparazione del piatto stesso. Ovviamente può avvenire anche il contrario, soggetti che si recano a fare la spesa possono essere inebriati e incuriositi dagli odori che provengono dai vari ristoranti e di conseguenza sedersi per consumare un pasto veloce durante la loro attività di spesa.

3.4.4.4. Didattica

Alla base del progetto Eataly non c'è solo la vendita e la ristorazione, ma anche la didattica. Il target di riferimento della didattica svolta dall'azienda va dai bambini agli anziani, prevedendo per i primi e gli ultimi corsi gratuiti.

All'interno dei punti vendita Eataly si può acquistare e assaggiare la storia e la tradizione dell'enogastronomia italiana e tramite la didattica, Eataly, vuole raccontare tale storia. L'obiettivo è sensibilizzare e rendere curiosi i propri clienti, raccontandogli la provenienza e le tecniche produttive alla base dei prodotti che essi possono trovare

sugli scaffali del punto vendita, anche tramite l'aiuto dei produttori e fornitori che in prima persona sono chiamati a svolgere degli eventi.

Tramite la didattica rivolta ai bambini, Eataly si pone l'obiettivo di contribuire all'educazione alimentare delle nuove generazioni, in modo tale da far conoscere il cibo di alta qualità fin dall'infanzia, rendendoli in futuro dei consumatori e mangiatori consapevoli. Tali iniziative hanno lo scopo di incuriosire e sensibilizzare i bambini nei confronti del mondo del cibo con un mix di fattori istruttivi e ludici, poiché scoprire cose nuove divertendosi è più bello e più utile. Le iniziative sono rivolte:

- alla riflessione sul territorio che ci circonda e sulle tradizioni alimentari che lo caratterizzano, sui cibi tipici e a rischio di estinzione, sulla biodiversità;
- scoprire le tante e preziose differenze alimentari;
- imparare la stagionalità e l'alternanza di frutta e verdura durante il corso dell'anno (sito web Eataly sezione didattica).

L'intento di Eataly è insegnare ai bambini l'importanza delle loro decisioni di consumo, facendoli diventare dei soggetti attivi in grado di effettuare scelte alla cui base ci sia il proprio bene e quello della comunità.

Gli incontri, che vengono svolti gratuitamente, per gli anziani prevedono degustazioni, discussione sui prodotti, analisi di alcune ricette della tradizione.

L'offerta di corsi ed eventi per gli adulti è molto articolata, infatti, prevede gite per riscoprire il territorio, corsi di cucina, di panificazione e pasticceria, lezioni su birre e vini con successiva degustazione e cene con chef riconosciuti sul panorama nazionale.

Oltre alla didattica organizzata, Eataly offre una didattica a "libero servizio", la cartellonistica interna (Venturini, 2011). All'interno dei classici punti vendita della GDO la cartellonistica si limita ad indicare il nome del reparto, offerte speciali, prezzi ecc., invece Eataly propone una cartellonistica interna con dei contenuti più articolati, che non mirano solamente a dare indicazioni, ma hanno l'obiettivo di fornire informazioni dettagliate sulla provenienza dei prodotti, sui fornitori e i produttori, sulle tecniche di affinamento e produzione. Quasi ogni scaffale ha un pannello informativo in cui si trovano informazioni dettagliate relative ai prodotti sottostanti e ai produttori (figura29).



Figura 29: Cartellonistica esplicativa posta sopra gli scaffali (Venturini, 2011).

3.4.5. Mercato target

Al contrario di quello che si possa pensare, il target di mercato a cui punta Eataly non è un mercato di nicchia. Fin dagli inizi della progettazione del modello di business l'intento del fondatore era quello di informare tutti i consumatori sull'importanza dell'eticità degli alimenti e dei relativi processi produttivi, rendere facilmente reperibili tali prodotti liberandoli dalla nicchia di mercato in cui sono sempre stati confinati e offrirli a prezzi sostenibili. Una delle capacità del fondatore di Eataly è stata quella di sfruttare un momento storico in cui molti consumatori stanno sviluppando maggiore consapevolezza e si stanno avvicinando a filosofie di consumo più sostenibili. Quindi, nonostante il progetto sia stato lanciato in un momento di crisi economica, l'azienda ha da subito avuto molto successo. Eataly è un luogo per tutti, anche per coloro che non dispongono di un reddito elevato, poiché alla base del progetto c'è il dare la possibilità a tutti di mangiare meglio, risparmiando su altre spese.

L'obiettivo di Eataly è quindi quello di mettere a disposizione del mercato mainstream l'offerta di prodotti eticamente sostenibili. Antecedentemente alla nascita di tale catena, un consumatore che avesse l'intenzione di effettuare un acquisto consapevole dettato da valori di eticità e sostenibilità, aveva poca scelta. Infatti, tale tipologia di consumatore, era costretto a recarsi o in piccole botteghe specializzate, le quali solitamente applicano prezzi tutt'altro che sostenibili, o a recarsi nei punti vendita della GDO tradizionale che però mettono a disposizione di tali alimenti solamente piccoli spazi espositivi. Quindi,

l'intenzione dell'azienda è anche quella di ridurre il gap tra atteggiamento e comportamento dovuto alla non facile reperibilità dei prodotti, dando la possibilità a tutti i consumatori di informarsi ed effettuare degli acquisti consapevoli. L'ambizione che sta alla base del progetto di Eataly e Slow Food è allargare l'offerta di alimenti buoni, puliti e giusti ad una platea molto più ampia, quindi, da un mercato ristretto e di nicchia ad un mercato mainstream (Sebastiani, Montagnini, Dalli, 2013). Potremmo definire l'obiettivo di questa azienda come finalizzato alla "democratizzazione del cibo di qualità".

Come detto in precedenza, tale progetto è nato grazie alla collaborazione tra Farinetti e il movimento Slow Food, i quali si sono impegnati congiuntamente alla realizzazione di punti vendita in cui i consumatori avessero la possibilità di acquistare prodotti i cui processi di produzione rispettassero determinati standard etici e di diffondere i valori etici alla base del movimento. Però, tale progetto, è stato investito da diverse critiche soprattutto da parte di alcuni esponenti Slow Food e di consumatori più radicali. Alla base di tali critiche c'è l'accusa, in capo al fondatore di Eataly, della strumentalizzazione dei sani valori del movimento sociale ai fini della realizzazione di un progetto che a lungo andare non potrà mantenere le promesse fatte in principio. Alcuni consumatori percepiscono delle contraddizioni nel trasformare i valori etici su cui si basa il movimento sociale, in un'offerta di mercato (Sebastiani, Montagnini, Dalli, 2013).

Tramite una ricerca condotta dal 2008 al 2013 da Sebastiani, Montagnini e Dalli, emerge che una porzione dei consumatori accetta tale compromesso tra eticità dei consumi e il relativo sfruttamento per un'opportunità di business, invece altri sono contrari. I soggetti altamente contrari a tale iniziativa di "commercializzazione" e sfruttamento dei valori di Slow Food, sono solitamente i membri più coinvolti nelle attività del movimento. Dalle varie interviste effettuate dagli studiosi, ai clienti soci e non soci di Slow Food, emerge la preoccupazione circa la capacità di Eataly di riuscire a rispettare i valori del movimento su cui è stata fondata l'impresa. Quindi, se l'azienda sarà capace di mantenere questo allineamento e questa coerenza tra i valori sulla quale è stata fondata e le sue effettive attività di business. Da altre interviste, invece, risulta la soddisfazione da parte dei consumatori che, finalmente, possono reperire facilmente prodotti di alta qualità che altrimenti sarebbe stato difficile trovare, riducendo quindi, quel gap tra atteggiamento e comportamento di cui si è parlato in precedenza.

3.4.6. Marketing

La comunicazione effettuata da Eataly è molto differente da quella convenzionale ed utilizzata da parte della grande distribuzione moderna. Anche tale elemento di differenziazione è molto importante nella costruzione dell'identità di Eataly e dell'immagine che vuole proiettare sui consumatori. Con il proprio modo di comunicare, l'azienda cerca di parlare con il consumatore, informandolo e cercando di farlo fermare a riflettere più seriamente sugli alimenti che acquista. L'intento di Eataly è quello di convincere il grande pubblico che sarebbe meglio spendere meno per beni voluttuari, come vestiti scarpe e quant'altro, ma spendere il giusto per acquistare dei cibi di qualità. Poiché gli alimenti sono l'unico bene che introduciamo all'interno del nostro corpo. Il consumatore è visto come un interlocutore con il quale instaurare un rapporto di fiducia reciproca.

Alla base della comunicazione di Eataly troviamo due particolari teorie sviluppate da Farinetti, la teoria del "coccodè" (teoria da cui prende il nome il libro pubblicato dallo stesso nel 2008) e quella dei "contrasti apparenti".

La prima, più che una teoria, è un modo di associare l'azienda ad una gallina che fa coccodè quando fa l'uovo. Tale teoria è ispirata alle usanze degli antichi contadini delle Langhe, i quali si lamentavano delle tacchine che non facevano alcun verso nel momento in cui deponevano l'uovo, al contrario delle galline che avvertivano il contadino della sua presenza con il loro coccodè (Sartorio, 2008). Il collegamento con l'azienda sta nel fatto che, come la gallina richiama il suo contadino con il verso del coccodè, anche l'azienda deve fare altrettanto con i consumatori. Cioè, l'azienda dovrebbe informare e richiamare l'attenzione dei potenziali clienti sulla propria offerta.

La seconda teoria, si basa sul fatto che il successo di un progetto dipende dalla capacità di un'azienda di convogliare nelle proprie azioni e comunicazioni una serie di elementi solitamente considerati in contrasto tra loro. Un'impresa di successo, in questo caso Eataly, deve essere allo stesso tempo (Venturini, 2011):

- autorevole (al fine di svolgere la sua funzione didattica verso i consumatori) e informale (rivolgendosi al suo pubblico in modo accessibile e diretto);
- orgogliosa (al fine di essere credibile nell'offerta al cliente delle eccellenze enogastronomiche italiane e di potersi permettere di chiedere un premium price) e ironica (per poter allargare il bacino dei suoi consumatori, raggiungendo con la

sua comunicazione sia i gourmet più appassionati sia coloro che acquistano cibi di qualità per un fattore di status simbol);

- onesta (per poter svolgere il ruolo di mediazione tra piccole produzioni tradizionali e consumo di massa) e furba (al fine di trovare quei meccanismi che consentano un ottimale gestione e integrazione di due mondi molto differenti come le piccole produzioni tradizionali e la grande distribuzione).

Le strategie di marketing e comunicazione di Eataly sono molto differenti rispetto a quelle adottate dalla GDO. Come detto anche in precedenza, la grande distribuzione punta sulla vendita di grossi quantitativi di merci, orientando quindi i suoi sforzi di marketing alla generazione di acquisti di impulso da parte dei consumatori. Invece, l'intento di Eataly è quello di portare i clienti ad un acquisto ragionato. Come visto in precedenza anche la didattica ha un ruolo fondamentale in ciò, facendo sì che i consumatori possano conoscere a fondo i prodotti, riflettere su di essi e procedere ad un acquisto più consapevole.

Lo strumento privilegiato da Eataly per la sua comunicazione sono le inserzioni sui giornali (quotidiani locali, nazionali e stampa specializzata) riferendosi a consumatori interessati all'informazione e sfruttando la possibilità di poter cambiare inserzioni ogni qual volta ci sia una nuova uscita del giornale. Tali inserzioni sono caratterizzate dal fatto che non si incentrano su fotografie o slogan, ma danno centralità al testo. Hanno una grafica molto essenziale, i testi sono neri o marroni su uno sfondo bianco, abbiamo la presenza di immagini semplici e grande visibilità è attribuita al titolo che ha lo scopo di attirare l'attenzione del lettore spingendolo a leggere il resto del testo (Venturini, 2011). Possiamo distinguere due principali tipi di inserzioni utilizzate da Eataly: il primo tipo ha lo scopo di promuovere un prodotto o una specifica categoria di prodotti (figura 30); il secondo tipo ha uno scopo più didattico e incentrato sulla comunicazione dei valori alla base del progetto Eataly (figura 31). In tali inserzioni, si può notare la presenza di uno degli elementi della "teoria dei contrasti apparenti" elaborata da Farinetti. Infatti esse sono caratterizzate da ironia e autorevolezza, utilizzando uno stile ironico che fa da contrappeso a un contenuto molto didattico.

Attraverso la comunicazione Eataly esprime la volontà di comunicare con i consumatori, descrivendo i prodotti venduti ed elencando i servizi offerti. Infatti, al contrario delle comunicazioni utilizzate dalla GDO tradizionale, nelle comunicazioni di Eataly non troviamo quasi mai i prezzi dei propri prodotti in modo tale da dare importanza ad altri fattori come la qualità.

Elemento fondamentale alla base della comunicazione interna ai punti vendita Eataly è la cartellonistica, che come detto in precedenza, ha svariate funzioni: informativa, promozionale e didattica. Tali cartelli si occupano di dare informazioni relative alla filosofia di Eataly e dei valori che ne stanno alla base, ai prodotti, ai loro produttori e ai processi di produzione da cui derivano gli alimenti. È una forma molto originale ed articolata di comunicazione che mira alla crescita della consapevolezza negli acquisti da parte dei consumatori, facendo sì che passino da modalità di acquisto impulsivo ad acquisti più ragionati.



Figura 30: pagina pubblicitaria di Eataly incentrata sulla promozione di uno specifico prodotto.

2010
L'ANNO DEI
PROPOSITI "BUONI,"
PROMETTO CHE CON L'ANNO NUOVO:

	RISPETTERÒ UNA DIETA SANA ED EQUILIBRATA.	
	LEGGERÒ TUTTE LE ETICHETTE PER MANGIARE SOLO CIBI SENZA CONSERVANTI, COLORANTI E ADDITIVI CHIMICI.	
	PREFERIRÒ I GUSTI DELLA FRUTTA E DELLA VERDURA DI STAGIONE.	
	COMPRIERÒ PIÙ CIBI LOCALI DEL TERRITORIO A CHILOMETRO ZERO.	
	NON CHIEDERÒ PIÙ LA BORSA DI PLASTICA ALLE CASSE (ANCHE SE BIODEGRADABILE) MA PORTERÒ DA CASA LA MIA BORSA DI COTONE.	
	MANGERÒ CIBI DI QUALITÀ PER SODDISFARE LE MIE PAPILLE GUSTATIVE E SOPRATTUTTO LA MIA SALUTE.	
	IMPARERÒ A CUCINARE I MIEI PIATTI PREFERITI.	
	CURERÒ IL MIO CORPO CON SOLI PRODOTTI NATURALI.	
	BERRÒ SOLO VINI PULITI DI CANTINE CHE NON USANO DISERBANTI NE CONDIZIONI CHIMICI.	
	MI LASCIERÒ INCURIOSIRE DA NUOVI SAPORI E NUOVI ABBINAMENTI.	
	SCEGLIERÒ I CIBI PER LA LORO BONTÀ E GENUINITÀ E NON PER LA LORO CONFEZIONE.	

“ in tutto questo Eataly vi può aiutare! ”

Figura 31: pagina pubblicitaria di Eataly con mira alla comunicazione dei valori aziendali.

Altro elemento importante da considerare è che Eataly, al contrario della grande distribuzione tradizionale, non ricorre abitualmente alla vendite promozionali. Una delle maggiori mosse strategiche attuate dalla GDO, è il sistema delle offerte speciali applicato in maniera continuativa cambiando all'incirca ogni due settimane i prodotti che godono di sconti speciali. In tal modo, e offrendo alle volte anche prodotti sottocosto, le catene cercano di generare un ampio flusso di clientela che, attirata da tali promozioni all'interno del punto vendita, poi provvederà all'acquisto di altri prodotti, non scontati, che permetteranno all'azienda di compensare il mancato guadagno dovuto alle promozioni sottocosto. Il rifiuto di Eataly per le politiche di prezzo di breve periodo è finalizzato ad orientare l'attenzione dei consumatori sull'importanza della qualità degli alimenti anziché sui prezzi (figura 32).

SALDI

DOBBIAMO RESTARE SALDI... SEMPRE PIÙ
SALDI NELLA DIFESA DELLA QUALITÀ.
CIÒ CHE METTIAMO DENTRO IL NOSTRO
CORPO È MOLTO PIÙ IMPORTANTE DI
CIÒ CHE NE STA FUORI. NOI DI EATALY CI
IMPEGNIAMO AD OFFRIRVI SOLO
PRODOTTI DI GRANDE QUALITÀ, NON
SOLO BUONI, MA ANCHE SANI E A PREZZI
SOSTENIBILI PER TUTTE LE TASCHE.



"SU QUESTO RESTEREMO SALDI!"



Figura 32: pagina pubblicitaria di Eataly.

Ulteriore strumento di comunicazione molto utilizzato da Eataly è la rete. Il sito web ufficiale è molto articolato e suddiviso in numerose sezioni che hanno lo scopo di presentare l'azienda, la propria filosofia e i propri prodotti. Aprendo la homepage si possono vedere le varie sezioni:

- spesa online: tramite tale sezione è possibile accedere ad un menù a tendina, dal quale si può selezionare la categoria di prodotto desiderata e acquistabile online;
- eventi: accedendo a tale categoria è possibile visualizzare tutti gli eventi suddivisi sulla base del punto vendita in cui sono organizzati;
- mondo Eataly: da qui è possibile accedere a diverse sezioni come la lista dei negozi Eataly nel mondo; la sezione "chi siamo" in cui viene descritta la filosofia dell'azienda; il suo manifesto; le proprie partnership; e la sezione didattica in cui vengono descritte tutte le iniziative didattiche di Eataly;
- magazine: sezione in cui si trovano le varie iniziative editoriali di Eataly;
- eatinerari: sezione in cui è possibile acquistare numerosi smartbox, cofanetti aventi temi differenti e che comprendono visite guidate e degustazioni organizzate in varie località e aziende produttrici;

- vino libero: sezione con la quale Eataly promuove il progetto vino libero, descrivendo accuratamente i valori su cui si basa e fornendo una lista dei produttori che ne fanno parte.

Oltre al sito ufficiale, Eataly è molto attiva anche sul social network Facebook, in cui è possibile trovare la pagina ufficiale di Eataly e le varie pagine specifiche dei vari punti vendita, in cui vengono promosse varie iniziative ed eventi svolti dall'azienda.

3.4.7. Punti di forza e debolezza

Come già detto in precedenza, Eataly, fin dagli anni precedenti alla sua apertura, ha instaurato un legame molto forte con Slow Food. Tale legame, ha fatto in modo che l'identità di Eataly si plasmasse sugli importanti valori della filosofia di tale movimento. In tal modo, le attività dell'azienda sono, da sempre, basate sui principi del buono, pulito e giusto. L'adozione di tale posizione etica, ha permesso alla catena di acquisire un grande vantaggio competitivo, che le ha permesso di differenziarsi dalla grande distribuzione tradizionale, in quanto realtà simili ad Eataly sono pressoché inesistenti.

Altro punto di forza strettamente legato con il primo è il rapporto con i fornitori. Nelle sue scelte di fornitura, Eataly ha selezionato una serie di piccoli produttori locali che rispettassero i principi della filosofia che sta alla base del progetto. L'azienda cerca di costruire con i propri fornitori un rapporto mirato alla co-creazione del valore, rendendoli partecipi e aiutandoli a trovare uno sbocco sul mercato, che altrimenti avrebbero avuto difficoltà a raggiungere.

Altro elemento di forza che contribuisce alla creazione dell'identità di Eataly è il suo rapporto con il consumatore, che non viene visto come un soggetto da abbindolare e conquistare ma come una persona con la quale costruire un rapporto improntato sulla fiducia. È per questo che Eataly, tramite la sua comunicazione cerca di stimolare il cliente spingendolo a pensare di più ai propri acquisti. Poiché anche il consumatore, tramite le proprie scelte basate su atteggiamenti etici, può contribuire alla co-creazione di valore per l'intera comunità.

I consumatori che si recano all'interno di un punto vendita Eataly possono godere di un format altamente innovativo basato sui tre capisaldi della vendita, ristorazione e didattica. Oltre all'articolazione dell'offerta è molto importante il layout adottato

all'interno dei punti vendita e la disposizione delle merci. La particolarità risiede nel fatto che le aree interne sono costruite per dare la sensazione di trovarsi in ambienti esterni come dei mercati, abbiamo la presenza spazi ampi in cui sostare e passeggiare, zone relax in cui poter leggere un giornale e bere un caffè. L'intento del fondatore, è stato quello di creare uno spazio che potesse far vivere un'esperienza piacevole e affettiva al consumatore. Il layout delle attrezzature può essere considerato un mix tra i classici layout a griglia utilizzati dai supermercati e i layout ad isole, solitamente utilizzati dagli esercizi commerciali che trattano prodotti non grocery. Infatti, la struttura di tali punti vendita consentono una libera circolazione dei clienti, offrendo un'atmosfera più rilassata, dando la possibilità ai consumatori di valutare la merce in tranquillità, e dando libertà di movimento senza nessun vincolo geometrico imposto dalle classiche gondole dei supermercati (Sbrana, Gandolfo, 2007).

I punti di debolezza del progetto si possono fare risalire al livello dei prezzi, che si trova un po' più in alto rispetto alla media. Ciò, in periodi di crisi in cui il consumatore perde di potere di acquisto, potrebbe essere una grossa minaccia. Ma possiamo dire che Eataly, essendo inaugurato in un periodo di piena crisi ha, per adesso, superato nel migliore dei modi tale minaccia. Ciò forse è anche dovuto alla sua strategia comunicativa, che instaurando un rapporto colloquiale con i consumatori, ha fatto sì da convincerne una fetta sull'importanza della sana alimentazione e dell'eticità nella produzione e distribuzione degli alimenti.

3.4.6. Impegni sociali

3.4.6.1. Eataly e FAO

La partnership tra Eataly e FAO (Organizzazione delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura) è stata siglata a Roma il 18 ottobre 2013 (Repubblica, 17 ottobre 2013). La base dell'accordo prevede una collaborazione a sostegno dei piccoli proprietari terrieri e dell'agricoltura familiare in Africa e in America Latina e una serie di azioni congiunte, sia durante l'Anno Internazionale dell'Agricoltura Familiare tenutosi nel 2014, sia in futuro.

L'accordo, firmato da Nicola Farinetti, Amministratore Delegato di Eataly, e da José Graziano da Silva, Direttore Generale Della FAO, permetterà di unire gli sforzi di due

organizzazioni che condividono gli stessi valori. Come Farinetti sottolinea, “la filosofia imprenditoriale su cui si basano le attività di Eataly è incentrata sulla promozione della biodiversità, sull’acquisto di merci da piccoli produttori, sulla sostenibilità e sul riconoscimento della qualità dei prodotti legati al proprio luogo di origine” (articolo FAO, 18 ottobre 2013).

Le diverse iniziative che svolgeranno congiuntamente Eataly e FAO, prevedono la mobilitazione di risorse in appoggio ai piccoli produttori al fine di facilitargli l’accesso al mercato con le loro eccellenze e i loro prodotti di qualità, la destinazione di parte del ricavato di alcuni prodotti venduti da Eataly ai paesi in via di sviluppo e la realizzazione di iniziative di scambio di conoscenze e attività didattiche presso Eataly.

Un esempio dei frutti che sta dando questa collaborazione è il raggiungimento del mercato italiano di migliaia di vasetti di marmellata di fichi d’india prodotti da una cooperativa di donne Etiopi. Questa piccola cooperativa, formata da cinque donne, ha gestito per alcuni anni un piccolo chiosco nella città di Mekelle, in Etiopia. Questo chiosco situato davanti l’università offriva agli studenti e ai passanti succhi di frutta freschi, biscotti e marmellate fatte in casa.

L’avventura di questa piccola cooperativa inizia nel 2014, quando FAO ed Eataly decidono di offrire a questo gruppo di donne l’opportunità di raggiungere il mercato internazionale con le proprie produzioni. Sono stati organizzati corsi di formazione per aiutare le donne a migliorare le loro prestazioni durante tutta la filiera produttiva, e per aumentare gli standard qualitativi. Inoltre, Eataly ha condiviso con la cooperativa le sue conoscenze sulle migliori pratiche di confezionamento e commercializzazione, facendo sì che 4000 vasetti di confettura fossero pronti per il lancio sul mercato.

Il 21 aprile 2015 i vasetti di marmellata raggiungono il punto vendita Eataly Roma e sono pronti per raggiungere le case dei consumatori italiani (FAO, 25 febbraio e 21 aprile 2015).

Questo è solo un esempio delle azioni che stanno svolgendo congiuntamente FAO ed Eataly, infatti, dal 2013 ad oggi, stanno fornendo supporto a molti altri piccoli produttori in diversi paesi, aiutandoli a raggiungere i mercati, incrementare il valore aggiunto, e ottenere prezzi migliori per i loro prodotti.

3.4.6.2. Eataly per L'Aquila

Eataly per l'Aquila è un'iniziativa che vede come protagonisti Eataly e Slow Food Abruzzo. L'obiettivo che si pone tale progetto è, la contribuzione alla ricostruzione e alla rinascita della città de L'Aquila e alla promozione delle eccellenze enogastronomiche della regione Abruzzo (figura 33).

A partire dal 26 settembre 2014, sono presenti nei punti vendita Eataly degli spazi dedicati alla vendita di eccellenze enogastronomiche abruzzesi. Acquistando i prodotti situati all'interno dei "corner per L'Aquila" ogni consumatore contribuirà alla ricostruzione del centro storico dell'Aquila, duramente colpito dal terremoto del 2009. Eataly si impegna a devolvere una percentuale dell'intero ricavato al sindaco della città. Il progetto è cominciato dal punto vendita di Roma, ma l'intenzione è quella di dedicare dei corner in ogni punto vendita di Eataly. Inoltre, l'intenzione è di dare il via a un circolo virtuoso, sensibilizzando e influenzando anche altri imprenditori e privati, poiché, a sei anni dal sisma, il centro storico de L'Aquila non è ancora stato restaurato. Il 6 aprile del 2015 Eataly annuncia che sono state vendute 12758 confezioni di dolci, 1048 bottiglie di olio, 4187 barattoli di miele, 2404 bottiglie di vino, 380 chili di pecorino, 8103 chili di pasta e 1498 chili di agnello (Il fatto quotidiano, 9 aprile 2015).



Figura 33: locandina di Eataly per l'Aquila.

3.5. Dipendenti

Generalmente, nella gestione dei punti vendita, le catene distributive adottano una struttura gerarchica che vede la direzione a capo del punto vendita, i vari category e buyer e il personale di servizio. La struttura di Eataly non si discosta da questa struttura tradizionale, ma nonostante la forma sia la stessa abbiamo delle significative differenze relative al contenuto alle mansioni svolte e alla preparazione dei dipendenti.

All'interno dei punti vendita della GDO tradizionale, non sono richieste specifiche competenze dei dipendenti riguardo ai prodotti in assortimento, facendo sì che ogni dipendente possa essere sostituito o spostato da un reparto all'altro. Nel caso di Eataly è differente, in quanto l'azienda si pone l'obiettivo di puntare su un consumatore informato, o comunque curioso di informarsi e conoscere. Quindi, è necessario per Eataly disporre di personale qualificato, che sappia presentare i prodotti e rispondere alle domande dei clienti che si recano all'interno dei suoi punti vendita, in modo tale da poter comunicare al consumatore il valore dei prodotti in assortimento. Al momento dell'assunzione, ai neoassunti non è richiesta alcuna particolare conoscenza relativa alla gastronomia, poi sarà Eataly che provvederà a formare il personale tramite dei corsi di formazione interna, tenuti da Sebastiano Sardo (rappresentante Slow Food a Eataly). Invece, per quanto riguarda il personale da impiegare nei ristoranti, l'azienda tende ad assumere soggetti che abbiano già delle conoscenze e dell'esperienza nel campo della ristorazione (Venturini, 2011). Elevata conoscenza ed esperienza relativa all'enogastronomia, la troviamo in capo ai category manager, quei soggetti che lo stesso Farinetti si è occupato di reclutare e che lui chiama "aquiloni".

Come in ogni altro punto vendita della GDO anche l'assortimento di Eataly è suddiviso in categorie di prodotto. La gestione di ogni categoria di prodotto viene affidata al category manager. Il category manager è una figura abbastanza nuova nel campo della distribuzione, in quanto in passato avevamo la presenza dei buyer, coloro che si occupavano degli approvvigionamenti, e dei responsabili delle vendite, i quali avevano il compito di collocare sul mercato i prodotti acquistati dai buyer. L'impiego di tale figura professionale, ha fatto sì che tutte le responsabilità relative ad una determinata categoria di prodotto fossero accentrate in un'unica figura professionale (Sbrana, Gandolfo, 2007). Ciò è quello che avviene anche da Eataly, ma con una sostanziale differenza, i category manager non sono sostituibili tra loro, in quanto sono dei soggetti altamente specializzati nella loro categoria di prodotto. Vista l'alta specializzazione di

Eataly nell'offerta di prodotti enogastronomici di qualità, i category hanno di una preparazione che è molto superiore rispetto a quella richiesta ad un category di una normale catena distributiva. I motivi di tale unicità in capo ai category manager di Eataly possono essere riassunti in quattro punti (Venturini, 2011):

1. essi si occupano della supervisione dei prodotti, e trattandosi per la maggior parte di prodotti artigianali, devono essere degli intenditori capaci di valutare la qualità di ciascun prodotto;
2. interagendo con piccoli produttori, che spesso non detengono sistemi informatizzati di gestione e strategie aziendali ben definite, i category si occuperanno di instaurare con loro dei rapporti più personali;:
3. essendo Eataly un distributore di enogastronomia italiana d'eccellenza, essa non si può permettere alcun errore nella valutazione e selezione dei prodotti che andranno a fare parte del suo assortimento;
4. la maggior parte dei category è anche proprietario ed amministratore della principale azienda fornitrice della data categoria di prodotto.

La meticolosa ricerca dei category di Eataly, svolta da Oscar Farinetti e da un gruppo di esponenti Slow Food, è cominciata molto tempo prima dell'apertura del primo punto vendita di Torino. Tale ricerca, è andata in concomitanza con le strategie di acquisizione svolte da Farinetti per assicurarsi quel gruppo di aziende che gli consentono di avere in assortimento gli alimenti chiave alla base dell'offerta di Eataly. I soggetti reclutati sono divenuti i category manager del punto vendita di Torino. Punto vendita che rimarrà la base per tutte le altre strutture nazionali e internazionali, infatti, tali soggetti saranno i category di tutta Eataly.

Di seguito vengono esposti sinteticamente i category (o aquiloni) di Eataly:

- *reparto salumeria*: Massimo Pezzani, produttore di salumi che nel 2004 cede una quota del 50% della sua azienda Antica Ardenga diventando fornitore di Eataly;
- *reparto formaggi*: Fiorenzo Giolitto, proveniente da una famiglia che da tre generazioni si occupa di selezionare e affinare formaggi;
- *reparto macelleria*: Sergio Capaldo, veterinario, socio Slow Food e fondatore del consorzio La Granda, principale fornitore di carne bovina di Eataly;
- *pescheria*: Nando Fiorentini, collaboratore di Slow Food (soprattutto per quanto riguarda le attività Slow Fish) ed ex pescatore;

- *reparto pane e pizza*: Alessandro Alessandri, esperto in panificazione e pasticceria;
- *reparto conservati*: Adriano Graneris e Cristina Goria, il primo è un collaboratore di farinetti dai tempi di Unieuro, la seconda è titolare di n master Dell'università di Scienze Gastronomiche di Slow Food;
- *reparto vino e birra*: Francesco Farinetti
- *ristorazione*: Piero Alciati, figlio di Guido Alciati (è stato un'importante chef italiano) esperto in ristorazione e chef;
- *reparto ortofrutticolo*: Sergio Fessia, titolare di Ortobra, azienda che commercia prodotti ortofrutticoli all'ingrosso;
- *pasticceria*: Luca Montersino, maestro pasticcere e chef della pasticceria golosi di salute di cui è socio al 50% con Eataly.

3.6. Partnership strategiche

Eataly, oltre ad adottare un business model innovativo, è un'azienda molto dinamica. Ciò si può constatare dai numerosissimi punti vendita aperti sia in territorio nazionale che estero, e dalle numerose partnership e collaborazioni che intraprende con numerose aziende appartenenti ai settori più disparati.

Eataly e Vodafone

La collaborazione tra Vodafone e Eataly net ha portato alla nascita di SmartPoster (figura 34), un'innovativa soluzione che consente al consumatore di fare la spesa in modo semplice e immediato. Tramite questa tecnologia, ideata dalle due aziende, e uno Smartphone, ormai in possesso da più del 50% della popolazione, di cui il 25% lo ha utilizzato almeno una volta per acquisti online, il cliente potrà scegliere i prodotti da acquistare da un "poster intelligente" dotato di tecnologia NFC (Near Field Communication) e QR Code.

Lo SmartPoster non è altro che un volantino di ultima generazione, un volantino "intelligente". Si tratta di un cartellone interattivo, nel qual sono raffigurati una serie di articoli corredati da uno specifico tag NFC e QR Code. Ciò che vogliono offrire le due aziende, tramite a loro partnership e questo progetto innovativo, è la possibilità di

effettuare una spesa “smart”, evitando al cliente le eventuali lunghe file presenti alle casse. È come se ogni cliente sia in dotazione di un pos personale.

Il funzionamento dello Smartposter è molto intuitivo, infatti, per selezionare il prodotto desiderato basterà inquadrarlo con il proprio Smartphone che, tramite l'apposita applicazione, sarà in grado di riconoscerlo tramite tre modalità diverse: riconoscimento tramite fotocamera, tramite la tecnologia NFC, oppure scansionando il QR Code. La scansione permetterà al consumatore di visualizzare una descrizione del prodotto (valori nutrizionali, tracciabilità e prezzo) e fornisce la possibilità di inserire il prodotto nel carrello virtuale. Una volta riempito il proprio carrello virtuale, basterà confermare l'ordine e procedere al pagamento tramite carte di credito e i prodotti saranno recapitati al domicilio indicato.

La fase sperimentale del progetto, prevede che lo SmartPoster sarà utilizzato da circa 2500 dipendenti nel Vodafone Village di Milano, al cui interno sono stati dislocati 6 SmartPoster. Successivamente i poster intelligenti saranno applicati in contesti differenti come negozi, uffici e spazi commerciali.

Le aspettative rispetto a questo progetto innovativo sono molto elevate, in quanto, tramite studi sul settore degli acquisti online si è rilevato che è un mercato in crescita. Nel 2013 ha raggiunto 1,1 miliardi di euro e si prevede un'ascesa fino agli 8,3 miliardi di euro del 2016.

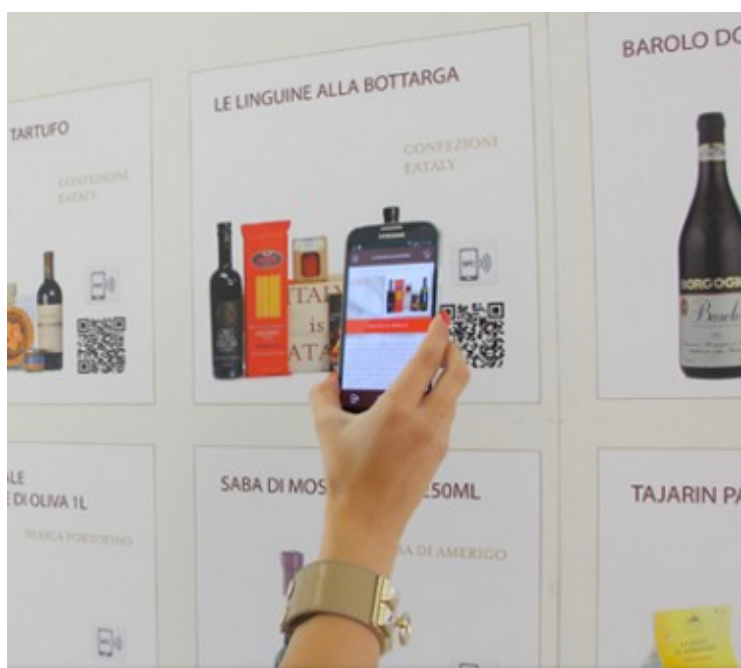


Figura 34: SmartPoster.

Un ulteriore frutto della partnership tra Eataly e Vodafone è lo sviluppo di una rete unica dati. Tramite un accesso MPLS (Multi Protocol Label Switching), Vodafone ha connesso ogni sede Eataly con una rete affidabile, ad alta velocità consentendo alle varie sedi di rimanere connesse e scambiarsi dati, come se tutti i dipendenti lavorassero nello stesso punto vendita, riducendo i tempi di comunicazione. Grazie a questa soluzione di “Smart Working”, il management, gli store manager e i responsabili, possono monitorare in tempo reale l’andamento del proprio business (ad esempio dati relativi agli approvvigionamenti, vendite e incassi dei vari punti vendita), scambiarsi in tempo reale e in totale sicurezza informazioni, ridurre i tempi di comunicazione azzerando le distanze.

Eataly e Ntv

Nel 2011 è stata annunciata da Giuseppe Sciarrone, amministratore delegato Ntv, una partnership per la ristorazione con Eataly. Tale collaborazione, cambierà il modo di fare ristorazione sui treni. L’accordo porterà l’alta cucina di Eataly a bordo dei treni ad alta velocità Ntv, ma senza l’ausilio di carrozze ristorante, infatti, i pasti saranno serviti ai passeggeri direttamente nei propri posti, evitando che si debbano allontanare dai propri bagagli. L’amministratore delegato Eataly, Francesco Farinetti, dichiara: “saranno forniti pasti a chilometro zero a bordo di treni che viaggiano alla velocità di 300 chilometri orari”(Il Sole 24 ore, 2011).

Come spiega Carlotta Zanelli, responsabile progetto “altri pasti”, in un’intervista al Sole 24 ore (2012), grazie a questa partnership nasce questo progetto, un servizio creato ad hoc per Italo. Altri pasti è un servizio di ristorazione a bordo del treno, nato dall’unione della filosofia di Eataly, basata sull’artigianalità, sulla tradizione e sulla cultura dell’eccellenza della gastronomia italiana, con Italo che è il treno più moderno d’Europa. Modernità e innovazione tecnologica di Italo si fondono con la tradizione e l’eccellenza culinaria italiana proposta da Eataly.

Grazie a questa collaborazione i clienti di Italo potranno scegliere da un menù pasti di prima qualità selezionati da Eataly seguendo la filosofia del buono pulito e giusto.

I pasti sono preparati a terra dagli chef Eataly e serviti all’interno di vasetti riciclabili adatti per uno smaltimento ecosostenibile, a loro volta contenuti all’interno della pratica confezione “Italobox”. Come si evince dalla figura 36, i viaggiatori potranno scegliere

tra l'Italobox, il quale prevede la scelta tra diversi menù, a disposizione solamente in due fasce orarie predefinite, oppure tra l'Italosnack disponibile a qualsiasi orario. Nel 2012 il riscontro è stato molto positivo, contando una media di 2000-2500 pasti venduti mensilmente.



Figura 35: menù Italobox e Italosnack.

Eataly e Alitalia

Altra collaborazione, instaurata sempre nel 2012, e nuovamente rivolta alla fornitura di pasti a bordo di mezzi pubblici, è quella con la ex compagnia di bandiera italiana Alitalia.

Alitalia, tramite la partnership con Eataly, offre a bordo dei voli intercontinentali da Roma a New York i menù di Eataly, che ha selezionato per la compagnia e i suoi passeggeri le migliori eccellenze gastronomiche delle regioni Italiane.

Alla base della collaborazione c'è stato un progetto pilota della durata di 5 giorni, dal 3 ottobre 2012 al 8 ottobre 2012, giorni nei quali i viaggiatori hanno potuto gustare alcune delle eccellenze distribuite da Eataly. Come riferisce Carlotta Zanelli (responsabile progetto altri pasti), in un'intervista rilasciata al sole 24 ore (4 ottobre 2012), il motto di Eataly è “mangi meglio, vivi meglio”, quindi, “viaggi meglio, vivi meglio”. Stesso concetto e slogan che l'azienda ha utilizzato per lanciare la collaborazione con Ntv.

Il progetto in questione, oltre a riconfermare l'impegno di Alitalia relativo al miglioramento dei servizi di bordo e della qualità dei menù offerti ai passeggeri (per molti anni consecutivi ha ricevuto, dal mensile americano Global Traveler, il premio “Best Airline Cuisine”), rientra nella strategia della compagnia aerea che punta alla valorizzazione le eccellenze del made in Italy nel mondo (Zivillica, Milvo, 2012).

Questo temporanea collaborazione è stata una valida opportunità per fare conoscere i valori di Eataly nel mondo, la qualità dei prodotti distribuiti e l'importanza del mangiar bene.

Farinetti ci crede ancora, dopo vari tentativi e proposte fatte in passato ad Alitalia e che non sono andati a buon fine, punta nuovamente a volare con le sue eccellenze. Vorrebbe replicare con la nuova Alitalia l'iniziativa avviata con Ntv. In un articolo riportato dall'ANSA, datato 28 gennaio del 2015, Oscar Farinetti dichiara che sono state molte le compagnie che hanno cercato di contattare Eataly per una partnership, tra cui anche Emirates, ma egli preferirebbe Alitalia e desidererebbe ricevere una chiamata dall'attuale presidente, Luca Cordero di Montezemolo, per poter progettare qualcosa insieme, coniugando la giovane potenza di Etihad (compagnia di bandiera degli Emirati Arabi che controlla Alitalia) con la storia e le tradizioni della gastronomia Italiana.

Eataly e Starhotels

In vista di EXPO, Eataly, agli inizi del 2015, sigla il primo accordo con una catena alberghiera. La scelta è ricaduta su Starhotels, il gruppo italiano guidato da Elisabetta Fabri. La catena, eccellenza italiana nel campo dell'ospitalità, è stata fondata nel 1980 a Firenze e gestisce 24 alberghi, di cui 20 localizzati in 12 città italiane, due a Londra, uno a Parigi e uno a New York.

La partnership in questione, mira ad offrire ai clienti il meglio dell'offerta enogastronomica e dell'ospitalità italiana, trasmettendo agli ospiti “il segreto di vivere e mangiare all'italiana”. Il motto che sta alla base della filosofia di Starhotels è “L'italia nel cuore”, Elisabetta Fabri dichiara che, la collaborazione con Eataly arricchisce

l'offerta di Starhotels, in quanto la ristorazione è un elemento chiave dell'ospitalità e dell'italianità.

La prima struttura che offrirà questo connubio tra eccellenza enogastronomica ed eccellenza nell'ospitalità, sarà l'hotel Collezione Rosa Grand a Milano, a due passi dal Duomo. Scelta che mira all'accoglienza di tutti i visitatori che si recheranno a Milano per l'EXPO 2015. Successivamente, l'accordo siglato da Eataly e Starhotels sarà esteso a tutti gli alberghi del gruppo, entro un anno a tutti gli alberghi italiani, dopo di che si passerà a quelli esteri.

Alla base di questa collaborazione c'è la valorizzazione della ricchezza del territorio italiano, dei prodotti locali e dei piccoli produttori.

La partnership prevede la creazione di menù dedicati, di eventi e collaborazioni con chef stellati sul territorio, oltre alla consulenza e al supporto da parte dello staff Eataly nella selezione e nella valutazione dei prodotti e delle materie prime. Eataly si impegna per 3 anni ad avere come unico partner Starhotels nell'ambito dell'hotellerie. Inoltre, l'accordo prevede una reciproca promozione: Starhotels promuoverà tra i suoi ospiti, tramite cartellonistica e menù, le iniziative di Eataly e quest'ultima promuoverà, sul suo sito web, l'eccellenza dell'ospitalità italiana targata Starhotels.

Eataly e Auchan

Durante un convegno tenutosi il 9 aprile 2014, presso il centro congressi di Eataly Roma, e avente come tema principale "la distribuzione come strumento di narrazione del Made in Italy agli italiani e all'estero", è stata ufficializzata la partnership tra Eataly e Auchan.

Collaborazione iniziata da marzo dello stesso anno, la cui finalità è la valorizzazione, la promozione e la democratizzazione dei prodotti ricercati e di qualità provenienti dal territorio nazionale.

Auchan metterà a disposizione di Eataly dei corner nei suoi 50 punti vendita dislocati in 12 regioni italiane, spazi nei quali lo staff Eataly proporrà alla clientela di Auchan il meglio dell'enogastronomia italiana. L'obiettivo è quello di rendere il più accessibile possibile il buon cibo a tutti i consumatori italiani. Grazie a questa partnership Eataly avrà l'opportunità di fare arrivare sulle tavole degli italiani il made in Italy buono pulito e giusto tramite una selezione di pasta, sughi, olio extravergini di oliva e la linea vino libero (ANSA, 9 aprile 2014).

Eataly e Ikea

Dopo la partnership con Ntv e Msc, Eataly, agli inizi del 2014, intraprende una collaborazione con Ikea. Grazie a questa partnership, Oscar Farinetti riesce a fare entrare “Vino Libero” all’interno dei punti vendita Ikea, nei suoi bar e nei suoi ristoranti. Il progetto è partito a metà gennaio 2014 negli store di Torino, Carugate (MI), Roma e Bari, per poi estendersi in tutti gli altri 20 punti vendita Ikea sul territorio Italiano.

Vino libero è un’associazione ideata da Farinetti, che riunisce 12 produttori vinicoli di otto regioni italiane che si impegnano a non usare concimi inquinanti, a ridurre la quantità di solfiti e, quindi, a produrre in maniera tale da avere il massimo rispetto possibile per l’ambiente e per la salute del consumatore.

Si tratta di una mossa molto interessante, in quanto, negli ultimi anni la catena svedese ha contato una media di circa 16 milioni di clienti l’anno, l’80% dei quali frequentano anche i punti ristoro. L’obiettivo di Eataly è quello di migliorare la quotidianità delle persone rendendo alla portata di tutti un buon vino, sano e realizzato nel pieno rispetto dell’ambiente. Ciò che ha fatto Ikea in campo di arredamento, rendendo qualità e design alla portata di tutti (Espresso, 11 gennaio 2014).

Eataly e DHL

La sperimentazione della partnership siglata da Eataly e DHL, leader mondiale della logistica, risale a fine anno 2014. Ma le iniziative in ambito food attuate da DHL iniziarono nel 2013, con la partecipazione a Cheese, successivamente con un accordo con l’Università degli Studi di Pollenzo e la collaborazione col Salone del Gusto che ha permesso ai piccoli produttori provenienti da molte parti del mondo di presenziare con le proprie eccellenze alla manifestazione.

In occasione delle festività natalizie DHL e Eataly si sono unite per fornire ai propri clienti un servizio rapido ed efficiente di spedizioni. DHL ha aperto un “Temporary Flagship Store” all’interno di Eataly Roma, nella stazione di Ostiense. Tramite questo store temporaneo le due società offrono ai clienti la possibilità di spedire regali enogastronomici in ogni parte del mondo (Marketing Oggi, 10 dicembre 2014).

La collaborazione, iniziata a fine 2014 è continuata anche nel 2015, in vista di EXPO, e continua tutt’ora. Sono stati allestiti dei “Service Point DHL all’interno dei punti vendita Eataly, che permetteranno ai consumatori di spedire i loro acquisti in tutto il mondo. Si tratta di servizi di spedizione personalizzati, studiati in base al paese di

destinazione e alle esigenze del cliente. Infatti DHL, grazie alla sua distribuzione capillare, è in grado di raggiungere 220 paesi nel mondo, e dà la possibilità ai propri clienti di effettuare delle consegne posticipate sulla base della data di rientro a casa e della deperibilità del prodotto. Grazie all'affidabilità, alla capillarità e alla tempestività di DHL, e al nuovo strumento "DHL for Food", e tramite le competenze in campo di eccellenza enogastronomica di Eataly, sarà possibile gustare i prodotti della tradizione italiana in tutto il mondo.



Figura 36: DHL per Eataly.

I Service Point DHL sono presenti nei punti vendita di Eataly smeraldo a Milano, Torino Lingotto e Genova, in modo tale da dare la possibilità ai visitatori delle città in questione di usufruire di spedizioni affidabili, veloci e personalizzate (DHL, giugno 2015).

Eataly e MasterCard

“Ci sono esperienze che non hanno prezzo e molte si possono vivere da Eataly, ma... per tutto il resto c'è MasterCard!”. Tale citazione è lo slogan che si trova sul sito ufficiale di Eataly, finalizzato alla promozione della partnership con MasterCard.

Monica Biagiotti, direttore marketing MasterCard Europe, dichiara che tale partnership nasce grazie alla condivisione della visione da parte delle due aziende, che si pongono come obiettivo il miglioramento e l'innovazione del percorso del consumatore attraverso novità ed esperienze impagabili (Business wire, 9 ottobre 2013).

L'idea che sta alla base della collaborazione è: “lenti nel cibo, veloce nei servizi. Slow Food, fast payments”. Farinetti sottolinea che, “in tutto ciò che riguarda il cibo la lentezza assicura la qualità, ma nei servizi, come ad esempio nei pagamenti, preferisce la velocità abbinata alla precisione. Ci vuole la giusta lentezza e tranquillità per scegliere i prodotti, come per godere dei ristorantini siti in Eataly. Ma poi alla cassa bisogna essere veloci e precisi. In campo di pagamenti Mastercard mette in campo le tecnologie più innovative, che consentono di pagare con velocità, in assoluta sicurezza e precisione. Ed Eataly è ben contenta di promuoverle”. (Marketing Oggi, 10 ottobre 2013).

La partnership tra Eataly e Mastercard nasce a New York nel 2011, ma è solo nel 2013 che Farinetti sigla un accordo con Monica Biagiotti, rendendo accessibile anche nei punti vendita di Roma e Torino l'esperienza priceless.

Priceless è un programma lanciato da MasterCard nel 2011 a New York. Attualmente le “priceless cities” sono 35 in tutto il mondo, in Italia entrano a fare parte della lista, Roma e Torino dal 2013 e Milano nel 2015. Il programma priceless cities, offre ai titolari di MasterCard di godere di esperienze esclusive e vantaggi dedicati, nelle città appartenenti alla lista. Ad esempio, i possessori di MasterCard potranno usufruire dell'ingresso di un'ora anticipata rispetto all'orario standard di apertura dei punti vendita Eataly di Torino Lingotto e Roma (figura 37).

UN'ORATA DI VANTAGGIO: NON HA PREZZO.



Ingresso a Eataly Torino Lingotto e Eataly Roma un'ora prima dell'orario di apertura.
È solo uno dei vantaggi riservati ai titolari MasterCard

Scopri di più su [mastercard.it](https://www.mastercard.it)



Figura 37: locandina mirata alla pubblicizzazione di un'iniziativa priceless.

La lista dei vantaggi per i clienti Eataly e MasterCard, oltre al servizio concatless e all'entrata anticipata, prevede molte altre di promozioni e servizi:

- cassa riservata ai soli titolari di MasterCard;
- caffè offerto nelle caffetterie Eataly;
- buono acquisto del valore di 10 euro per una spesa minima di 80 euro da utilizzare nello shop online di Eataly;
- 10% di sconto su tutti i corsi Eataly;
- corsi di cucina per genitori e figli (gratis per i bambini);
- lezioni sul vino e degustazione guidata con tour emozionale del negozio.

Eataly e Rossopomodoro

Un'ulteriore partnership cominciata oltreoceano e successivamente portata avanti e rafforzata anche sul territorio nazionale, è quella con Rossopomodoro, azienda promotrice della pizza e della cucina tradizionale napoletana nel mondo. L'azienda è presente nel punto vendita di Tokyo, è socia al 20% di Eataly New York, possiede uno spazio dedicato all'interno del punto vendita Eataly Chicago, uno all'interno del punto vendita di San Paolo in Brasile e negli altri punti vendita Eataly ubicati all'estero.

Ciò che hanno in comune le due aziende, è la ricerca della qualità e della valorizzazione della cucina tradizionale Italiana. Inoltre, entrambe, sono in stretta collaborazione con Slow Food, in quanto, quest'ultima si occupa di segnalare a Rossopomodoro i presidi campani a rischio di estinzione e, ad ogni cambio di stagione, Rossopomodoro effettua un turnover inserendo presidi differenti all'interno dei propri menù. In tal modo rispetta

la stagionalità delle materie prime, offrendo al consumatore prodotti di alta qualità (Corriere della sera, 21 novembre 2008).

La prima apertura in stretta collaborazione tra Eataly e Rossopomodoro, avvenuta in Italia, è stata a Milano, precisamente in piazza San Babila all'interno del Brian&Barry Building (figura 38).

Eataly, insieme a Sephora e Bryan&Barry, è uno dei partner principali aderenti al progetto. Il Brian&Barry Building è un Megastore di 6000 metri quadrati suddivisi su 12 piani. L'intento di questo progetto è fare concorrenza ai colossi del food e del lusso che ci sono nei paraggi, infatti il megastore ha l'obiettivo di coniugare cibo di alta qualità, lusso, cosmetica e design.



Figura 38: Brian&Barry Building.

Al piano interrato, si trova l'Eataly Market, interamente dedicato ai prodotti enogastronomici d'eccellenza, dai prodotti ortofrutticoli ai conservati. Al piano terra si trova l'Eataly Café. Al terzo piano possiamo trovare l'Hamburgeria di Eataly e Meataly che danno l'opportunità di assaporare la carne bovina de La Granda (presidio Slow Food). Infine, al quarto piano troviamo uno spazio di oltre 350 metri quadri in cui, in collaborazione con Rossopomodoro, l'azienda offre ai propri clienti la pizza fatta secondo la vera tradizione napoletana e piatti di eccellenza della cucina campana.

Eataly Msc

La partnership tra Eataly e Msc è stata siglata il 19 gennaio 2013. La collaborazione prevede l'inserimento di ristoranti Eataly sulle sue navi da crociera. La Msc "Preziosa" è stata scelta come nave che per la prima volta ospiterà un ristorante Eataly in mare.

Le due aziende condividono la filosofia della qualità gastronomica, in quanto, anche Msc si impegna ad offrire ai propri ospiti cibo di alta qualità e a prezzi sostenibili.

Tale partnership e condivisione di valori, ha portato nel 2013 all'apertura di due ristoranti all'interno della nave da crociera "Preziosa". Nel 2014 è avvenuto un rafforzamento della collaborazione con l'apertura di altri due punti ristoro all'interno della Msc "Divina": il ristorante Italia e la steakhouse Manzo.

Oltre all'apertura dei punti ristoro, l'accordo prevede l'affiancamento di boutique, in cui gli ospiti delle crociere, potranno acquistare le eccellenze enogastronomiche offerte da Eataly.

Eataly e Scuola Holden

La scuola Holden è una scuola per narratori fondata nel 1994. Fino al 2013 è stata una scuola abbastanza piccola (circa 60 studenti). Dal 2013, grazie all'apporto di nuovi investitori, come ad esempio Eataly, che tramite la società Eataly media (con amministratore unico Francesco Farinetti e controllata totalmente da Eataly srl) ne ha acquisito il 25%, la scuola ha cambiato sede ed è cresciuta. La nuova sede della scuola, inaugurata l'8 ottobre del 2013, ha luogo in un ex caserma ottocentesca, la Caserma Cavalli nell'area di Porta Palazzo, a Torino. Tale sede, avente un'ampiezza di 4000 metri quadri, sarà in grado di ospitare circa 200 studenti.

Da ciò che si può evincere da alcune dichiarazioni lasciate da Farinetti, questa originale partnership, oltre ad essere un modo per favorire la crescita di eccellenze italiane anche nel campo della narrativa, dovrebbe essere la base per il futuro lancio di un magazine e un canale Eataly, rispettivamente Eataly magazine e Eataly Tube.

Farinetti dichiara (Dissapore, 15 maggio 2013) che, fin ora Eataly, tramite i vari corsi che si tengono nelle varie sedi, si è occupata di fare formazione, ora invece vorrebbe puntare a fare informazione. Il tutto cercando di (dare centralità al cibo), al contrario di ciò che fanno la maggior parte dei programmi e delle riviste che attualmente si occupano di tale argomento. Inoltre Eataly, insieme agli altri partner della scuola Holden (Feltrinelli e Lavazza) offrono varie borse di studio agli studenti della scuola.

Eataly e Autogrill

Tramite la partnership tra autogrill e Eataly nascerà un autogrill “bianco”, cioè un Autogrill che non offrirà ai propri clienti bibite americane (ad esempio Coca Cola & co.), non venderà gratta e vinci e frutti fuori stagione (come le classiche arance che si trovano negli autogrill 12 mesi l’anno).

In questo nuovo progetto, Eataly sarà un franchising, infatti l’investimento sarà totalmente di Autogrill, e il marchio dovrebbe essere “Eataly by Autogrill” (ANSA, 5 giugno 2014).

Tale nuova formula di Autogrill prevede la preparazione istantanea di panini, piatti a base di pasta esclusivamente di Gragnano, e la preparazione di pizze in forno a legna.

La sede di questo nuovo format di Autogrill dovrebbe essere Modena e più precisamente Secchia Ovest (Il sole 24 Ore, 9 marzo 2015).

Eataly e Coop

La collaborazione tra Eataly e Coop nacque ancor prima dell’inaugurazione del punto vendita di Torino Lingotto.

Oscar Farinetti si rese conto che di cibo, della relativa logistica e conservazione non ne sapeva molto, in quanto egli si era sempre occupato di prodotti che non avevano una scadenza. Quindi, aveva bisogno di un partner esperto e ferrato nel settore, che lo aiutasse nella gestione. La sua scelta ricadde su Coop. Oltre ad essere il migliore ed il più forte sul mercato, Farinetti era a conoscenza che Coop, oltre ad effettuare attività di vendita, era impegnata nello svolgimento di attività di educazione alimentare rivolte ai bambini. Ovviamente, ciò gli interessava molto, in quanto, uno degli elementi chiave del format innovativo di Eataly era proprio la didattica affidata a Food.

Il primo contatto che riuscì ad ottenere, grazie all’aiuto di Slow Food (con la quale Coop collabora), era quello di Sergio Soavi, dirigente Coop Italia. L’incontro non andò a buon fine, ma pochi giorni dopo Farinetti ricevette una telefonata da parte di Soavi, il quale gli annunciava un certo interesse da parte di Coop Liguria. Pochi giorni dopo fissarono un appuntamento, ma all’incontro, oltre ad arrivare Bruno Cordazzo (presidente Coop Liguria), arrivarono ad esprimere il loro interesse al progetto Eataly anche Tiziana Primori (vicepresidente Coop Adriatica) e Fabrizio Gillone (ai tempi presidente Coop Piemonte o NovaCoop). Dopo varie trattative, le tre cooperative (Coop Liguria, NovaCoop e Coop Adriatica) e Eataly siglarono un accordo col quale

quest'ultima cedeva il 40% di Eataly distribuzione, la società del gruppo che si occupa del commercio al dettaglio (Sartorio, 2008).

Nel 2008 ha inizio la collaborazione tra Eataly e Librerie.Coop. Grazie a questo progetto le due aziende hanno dato vita ad uno spazio innovativo nel quale si coniugano cultura e sapori tipici di qualità. All'interno di tale struttura, la cui apertura è avvenuta a Bologna e il suo nome è Ambasciatori, si può trovare una libreria con circa 85 mila volumi, un caffè, un'enoteca-birreria e aree per incontri, lezioni ed eventi.



Figura 39: pubblicità Eataly e Coop.

Inoltre, dal 2012 Librerie.Coop e Eataly iniziano a progettare degli spazi da adibire a libreria all'interno dei punti vendita Eataly. In tali librerie sarà, più che altro, possibile trovare volumi dedicati alla cucina, al tempo libero e all'editoria locale. È uno spazio in cui è possibile leggere, mangiare e imparare, quindi, nutrire il corpo e la mente.

Risale agli inizi di maggio 2015 la notizia secondo il quale Eataly insieme a Coop Adriatica, Magazzino Italia L.L.C (Dubai) e Società italiana di Sviluppo Privato hanno costituito una società il cui nome è Magazzino Italia. La Coop non ha bisogno di presentazioni, in quanto, con i suoi 1400 punti vendita in tutta Italia, è il più grande rivenditore di prodotti alimentari; Magazzino Italia L.L.C (Dubai) società operante nell'ambito della moda, dell'ospitalità e dello sport, che si pone come obiettivo la creazione di partnership con grandi marchi a livello internazionale, che siano noti soprattutto per quanto riguarda la qualità dei loro prodotti; Società italiana di Sviluppo Privato è una società che opera a favore di società italiane ed estere, al fine di sviluppare joint venture e nuove opportunità di business in Medio Oriente.

Secondo quanto riportato sul sito della nuova società, essa ha come mission la realizzazione di un'avanzata piattaforma per l'internazionalizzazione delle filiere

agroalimentari italiane nelle regioni del Medio Oriente e del Nord Africa. Quindi promuovere e distribuire nel “Mondo Arabo” l’enogastronomia italiana.

Un’ulteriore progetto nato grazie alla partnership tra Eataly e Coop, è EatalyWorld, argomento che si è approfondito nella sezione relativa ai progetti futuri di Eataly.

3.7. Critiche

Mai una catena di distribuzione alimentare aveva fatto parlare così tanto di se. Girando per il web e sfogliando giornali ci si può rendere conto di quanti articoli trattino l’argomento Eataly. C’è chi elogia il progetto e il suo fondatore e c’è chi lo critica.

Le principali critiche negative rivolte al progetto Eataly sono state quella relativa alla filosofia su cui è stata fondata e alla coerenza. Riuscirà a mantenere davvero le promesse e a portare avanti i valori del buono, pulito e giusto su cui è stato fondato il progetto? Oppure col passare del tempo si omologherà e si standardizzerà divenendo tale e quale alle altre catene della GDO?

Ulteriori critiche rivolte ad Eataly, sono quelle riguardanti le assunzioni e la tipologia di contratti stipulati con i suoi dipendenti.

La più recente, quella che è tutt’ora in corso, che sembrava, per un attimo, essersi placata e aver dato un attimo di respiro e sollievo a Farinetti, è quella relativa all’appalto di EXPO.

Due dure critiche che raccolgono un po’ tutte le questioni antecedentemente indicate sono quella pubblicata da un ex studente dell’Università enogastronomica di Pollenzo (che si firma come Tokyo Cervigni), il cui titolo è “Logiche di distruzione del made in Italy” e quella pubblicata dagli esponenti di “Terra Rivolta”, un movimento sociale per la difesa dei diritti del vivere etico e sostenibile, il cui titolo è “Cheataly, inganni italiani”.

Entrambi criticano sia le politiche espansionistiche, sia quelle relative alle assunzioni adottate da Eataly, definendole non consone e non in linea con l’immagine che l’azienda vuole comunicare.

Il primo punto su cui viene attaccato il modello Eataly è sul “gestire il limite”. Ciò si riferisce al fatto che, la filosofia e la comunicazione di Eataly sono, fin dalla sua nascita, basate sulla difesa dei piccoli produttori, sul dare l’opportunità a questi ultimi di avere uno sbocco sul mercato, cercando di integrare i loro metodi di produzione artigianali con le logiche della grande distribuzione, senza però andare a modificare radicalmente il

loro modo di operare e, quindi, rispettando i produttori e i loro tempi di produzione. Questo è quello che c'è alla base del gestire il limite, poiché se bisogna puntare alla qualità non bisogna spingere troppo sulle quantità, perché in tal modo si rischierebbe di intaccare la prima. Ciò che fanno notare gli autori di tali scritture, è che in pochi anni dall'apertura Eataly ha adottato una politica espansionistica di grandi dimensioni, aprendo punti vendita in tutto il mondo, dal Giappone agli Stati Uniti.

Tre parole ridondavano nella comunicazione di Eataly all'inizio, dette dalla persona che si autodefiniva un nuovo messia del mangiare bene a poco prezzo: "gestire il limite". Le ho sempre adorate perché sapevo sin dall'inizio, nonostante la mia immaturità, si trattasse di una mirabolante cazzata.

Poco meno di sei anni dopo, quello che era il leitmotiv della crociata di Farinetti per una democratizzazione dell'alta gastronomia è sotterrato da Eataly aperti ovunque e con logiche espansionistiche degne di una multinazionale.

Eataly rappresenta tutto l'opposto di quanto insegnatoci in tre anni di Università di Scienze Gastronomiche. Non rispetta gli artigiani nei loro tempi e nelle logiche di produzione.

Oscar ha fatto bene all'immagine dell'Italia nel mondo quanto male ai produttori con cui lavora. In pochi anni è diventato proprietario di buona parte dei brand che vende nei suoi supermercati, duplicando il suo guadagno e distruggendo le logiche del grande artigianato.

(Tokyo Cervigni)

Tramite queste affermazioni, l'autore vuole ribadire che Farinetti è tutt'altro che coerente, accusandolo del fatto che l'immagine che cerca di comunicare al pubblico non è per nulla in linea con quelle che veramente sono le attività svolte dalla sua azienda. Azienda che si promuove come rispettosa delle logiche di produzione dei fornitori, ma che in verità agisce in tutt'altro modo, spingendoli a produrre più delle loro capacità. La critica che gli si rivolge è quella di cercare piccole aziende artigiane (magari in difficoltà), abbindolarli con degli ordini consistenti, che col passare del tempo e con l'aumento dei volumi non riusciranno a gestire. Dopo di che, secondo quanto riportato in questi articoli, subentrerebbe Farinetti che ne acquisirebbe la proprietà, facendo diventare i vecchi artigiani suoi dipendenti e trasformando le logiche di produzione artigianali che vi erano all'origine.

Ulteriore critica rivolta ad Eataly è quella relativa ai rapporti con i suoi dipendenti. Le critiche volgono su tutto il rapporto dipendente-azienda. Infatti, esse investono anche i colloqui, in quanto “Tokyo Gervigni” sostiene che:

All’apertura di un supermercato, i colloqui di lavoro di Eataly durano dai 30 secondi ai due minuti. Qualsiasi sia il posto, c’è così poco tempo per organizzare l’offerta ad una domanda tanto grande e con tanto hype (entusiasmo) che basta avere mani in più, poco ci frega del cervello.

Oltre a quelle relative allo step delle assunzioni, ovviamente, non mancano le critiche agli step successivi, contratti e ambiente lavorativo. Ciò di cui viene accusato Farinetti, è di fare un uso spropositato di contratti a tempo determinato e per di più stipulati tramite agenzie interinali, andando anche contro a quelle che sono le legislazioni in materia di assunzioni. Sotto accusa ci sono le paghe troppo basse, la metodologia di assunzione che prevede una serie di contratti di apprendistato, di stage e a scadenza con proroghe successive, nella speranza, dei dipendenti, che questi siano poi trasformati in contratti a tempo indeterminato. Quindi creando un ambiente lavorativo stremante, opprimente e alimentando il senso di precarietà futura. Oltre a ciò, c’è il problema degli inquadramenti, che molte volte sono effettuati ad un livello più basso rispetto alle mansioni che poi effettivamente il lavoratore andrà a svolgere.

Al giorno d’oggi la maggior parte delle grandi aziende assume tramite queste modalità. Però, forse, le critiche che sono rivolte ad Eataly provengono dal fatto che questa è un’azienda che fin dal principio si è fatta promotrice di valori quali la sostenibilità, il rispetto per i lavoratori e per la comunità in cui si opera, la co-produzione e la co-creazione di valore.

A queste critiche non è di certo mancata la pubblicazione di una risposta, da parte di Farinetti, che ha tentato di difendere il suo operato.

Egli ribadisce che ha venduto tutto ciò che aveva per investirlo in Eataly, poiché negli anni ha scoperto e imparato ad apprezzare le produzioni di ottima artigianalità site sul territorio italiano, le quali godono di ottima potenzialità e col suo progetto mira dargli mercato. Sostiene che è vero che sono entrati in società con 19 produttori, ma che questi sono solo una piccola parte, in quanto i fornitori ammontano ad oltre 1500. Egli invita a parlare con loro di come veramente Eataly si comporta con essi, in modo tale da riportare fatti, non parole. Per quanto riguarda la forte espansione di Eataly egli

ribadisce che forse sarebbe stato meglio rimanere circoscritti sul territorio torinese, ma il suo obiettivo era quello di creare un mercato mondiale di tanti piccoli artigiani del cibo italiano. È ciò che è stata la leva che ha spinto Farinetti nella sua impresa all'estero, ma sostiene che forse sarebbe stato meglio rimanere a Torino, in modo tale sostenere meno investimenti, avere meno preoccupazioni, meno responsabilità e sicuramente essere meno soggetti a critiche. L'Italia, non ha catene distributive operanti all'estero, ha poche multinazionali del cibo, ma tantissimi piccoli artigiani. Farinetti sostiene che bisognava cercare un modello di espansione col quale promuovere l'identità Italiana.

In ultimo, invita l'ex studente a parlare di persona con i molti studenti laureati all'Università di Pollenzo, che lavorano da Eataly e ad un confronto diretto.

Alcune testate giornalistiche hanno definito Oscar Farinetti come colui che ha fondato un impero sul precariato. Colui che predica bene e razzola male, colui che professa valori come il rispetto, la responsabilità e la sostenibilità, ma in fine considera i suoi dipendenti come dei semplici numeri che sono valutati solamente sulla produttività.

Ed è proprio per tali motivi che, il 30 e il 31 agosto 2014, sono stati indetti due giorni di sciopero nei confronti di Eataly e del suo fondatore. Dalla sua nascita della catena è stata la prima volta che i lavoratori si sono scontrati con la direzione. Lo sciopero in questione, a cui anno preso parte anche i Cobas, è stato indetto da alcuni dipendenti del punto vendita di Firenze ed è stato organizzato proprio in via Martelli di fronte al punto vendita.

Uno dei principali motivi che hanno spinto i lavoratori, ed ex lavoratori, a scioperare contro Eataly è la grossa mole di licenziamenti avvenuti nell'arco di pochi mesi. Infatti, dalla data di apertura (dicembre 2013) alla data in cui è stato indetto lo sciopero, sarebbero avvenuti licenziamenti per il 50% dell'organico. Alla data di apertura, dicembre 2013, il punto vendita contava un organico di 120 dipendenti e, a meno di un anno, ne sono stati licenziati il 50%. In una fonte ANSA, datata 30 agosto 2014, Giuseppe Cazzato (esponente dei Cobas) sottolinea che “meno del 10% dei dipendenti Eataly sono stati assunti direttamente dall'azienda e che, essendo la maggior parte dei dipendenti precari, all'interno del negozio non si ha la rappresentanza sindacale e la direzione si rifiuta di ascoltare i lavoratori”. Oltre a tali motivi sopra elencati ci sono le condizioni lavorative insostenibili e inquadramenti contrattuali non adeguati.

Di fronte al punto vendita si sono susseguite decine di manifestanti, che hanno sventolato bandiere, striscioni e hanno distribuito dei singolari volantini, rivolti

soprattutto ai clienti Eataly, nel quale vi era un tagliando staccabile in cui c'era scritto: "solidale con i lavoratori dello store Eataly Firenze".

Flicams e Cgil Firenze invitano la direzione di Eataly ad un confronto sui temi in questione, in quanto, secondo le due organizzazioni, nella non lontana Bologna la situazione è ben diversa, poiché molti lavoratori sono indeterminati ed è possibile un confronto con i sindacati.

Solamente pochi giorni dopo lo sciopero, arriva l'intesa tra Eataly e le organizzazioni sindacali, che si sono pronunciate definendo l'accordo soddisfacente. L'intesa è volta alla stabilizzazione dei circa 100 precari che lavorano nel punto vendita fiorentino (ANSA, 3 settembre 2014). L'amministratore delegato Francesco Farinetti, nel corso di una riunione aziendale, ha dichiarato che si provvederà a dare il via ad un percorso di stabilizzazione entro il 31 gennaio 2015, che porterà il numero dei lavoratori a tempo indeterminato dello store di Firenze da 22 a 72, su un organico di 97. L'accordo, firmato il 3 settembre 2014, ha portato la situazione dei lavoratori di Eataly Firenze nel quadro del contratto nazionale di categoria, con una percentuale di dipendenti non a tempo indeterminato sotto la soglia dell'8%. Tale stabilizzazione, ha favorito, di conseguenza, anche lo sviluppo di organismi sindacali che, considerato l'alto numero di precari, fino a quel momento non erano presenti all'interno dello store.

Un'ulteriore accusa che venne mossa in quei giorni nei confronti di Farinetti, da Massimiliano Bianchi (esponente Cgil), è che egli si comporta sempre come se ogni volta stesse aprendo una start up, dando vita a situazioni sindacali e contrattuali delle più disparate, che variano da punto vendita a punto vendita. Quindi, venne chiesta la ricerca di una stabilità e di un quadro di regole nazionali valenti per tutti i punti vendita sul territorio, in quanto Eataly è una catena.

La protesta in questione non è stata digerita dal management, in quanto, sostiene che l'immagine di Eataly voluta diffondere dai soggetti protestanti, non corrisponde a verità. E' falso parlare di sfruttamento e oppressione psicologica, infatti solamente poche unità su migliaia di lavoratori in Italia hanno protestato, a Firenze erano in 3 su 97 (Francesco Farinetti, La Nazione, 4 settembre 2014). Egli si giustifica dicendo che, non è affatto vero che durante quei mesi ci fu un dimezzamento dell'organico, ma una riduzione da 131 a 97, causata dal fatto che l'apertura dello store avvenne nel periodo natalizio e che, quindi, passato il picco stagionale la situazione si sarebbe equilibrata e l'organico riassetato ad un numero inferiore di dipendenti.

Le proteste, che sembravano essersi totalmente placate, probabilmente continuano. Infatti il 12 ottobre dello stesso anno, Eataly pubblica un manifesto pubblicitario intitolato “Adesso basta!” (figura 41). Tale manifesto è una reazione a tutte le polemiche e critiche che sono state mosse nei confronti della catena. Con esso, Eataly vuole difendersi relativamente ad alcuni punti su cui è stata presa di mira in quel periodo. Inizia ribadendo l’importanza dei suoi collaboratori e dipendenti, perché è anche grazie a loro che in così pochi anni il brand Eataly è già conosciuto in tutto il mondo; precisa che la media dei lavoratori a tempo indeterminato è dell’80%; si giustifica del fatto che il percorso in Eataly da parte di un dipendente inizi con un contratto a tempo determinato, sostenendo che prima di instaurare un rapporto importante è necessaria una conoscenza reciproca; ci tiene a ricordare che Eataly dal 2007 al 2014 ha creato circa 4000 posti di lavoro in Italia e all’estero; e come ultimo punto, ma non meno importante, c’è quello che riguarda gli immobili scelti per la realizzazione dei punti vendita. Il management di Eataly, fin dall’inizio ha adottato la filosofia “mattoni zero”, cioè ha fatto in modo di trovare per i suoi punti vendita degli immobili dismessi da ristrutturare, da valorizzare e che avessero bisogno di nuova vita. Al fine dell’apertura dei punti vendita Eataly vengono individuate aree ed edifici dismessi, luoghi di valore, che in passato hanno rappresentato un pezzo della storia italiana. Tale riutilizzo del patrimonio edilizio esistente, evita il consumo di suolo e l’inquinamento urbanistico, e in tal modo Eataly si conferma in linea con il suo impegno per l’ambiente confermandosi anche in questo caso un’azienda etica. Probabilmente quest’ultimo punto è stato un’ulteriore risposta alle critiche rivolte da Celentano a Farinetti che, quando fu annunciata l’apertura di Eataly all’interno dell’ex teatro smeraldo, dichiarò: “la tua cultura, caro Farinetti, è solo una facciata per riempire le tue tasche. Era giusto rilevare lo Smeraldo ma non per umiliarlo con due salsicce arrotondate sul cemento come hai fatto tu, ma per ristrutturarlo e valorizzare la sua immagine storica” (Il Giornale, 21 marzo 2014).

ADESSO BASTA!

In un paese dove in tanti urlano, ci eravamo ripromessi di non farlo, ma ora ci vediamo costretti ad intervenire per ripristinare la verità.

- 1) I nostri collaboratori assieme ai nostri fornitori sono la cosa più importante. Solo grazie a loro abbiamo sviluppato Eataly, un'azienda giovane, ha solo 7 anni, però già riconosciuta nel mondo come un grande marchio di qualità italiana. Con la stragrande maggioranza di loro abbiamo un rapporto splendido e chi viene nei nostri negozi senza preconcetti lo può vedere subito.
- 2) In tutti gli Eataly, aperti da almeno 3 anni, la percentuale dei lavoratori a tempo indeterminato va dal 70 al 90% con una media dell'80% (Torino Lingotto, Torino Lagrange, Pinerolo, Monticello, Genova, Bologna).
- 3) A Roma è del 50% e arriveremo all'80% entro gennaio. A Bari è già più dell'80%. A Milano e Firenze (aperti da pochi mesi) sarà del 50% entro fine 2014 e andrà all'80% entro il 2015. Tutto ciò era già previsto dal nostro naturale programma.
- 4) È fisiologico che il nostro mestiere (macellai, salumai, panettieri, cuochi, camerieri etc...) richieda un periodo di conoscenza reciproca prima di una conferma di stabilità. Ci rendiamo conto che non è semplice lavorare da Eataly. Occorre imparare un mestiere, metterci impegno, saper accogliere i clienti con gioia e professionalità. Chi non supera questa prova ci resta male. Ma non abbiamo alternative. Eataly non ha mai messo personale in cassa integrazione a spese dello Stato. Creare posti di lavoro stabili, nel nostro mestiere, comporta questo rischio e ce ne assumiamo la responsabilità. Preferiamo questo all'alternativa di non aprire più in Italia.
- 5) In ogni caso nessuno (indeterminato, interinale o determinato) da Eataly percepisce, al primo impiego, meno di 1000 Euro netti al mese per 40 ore settimanali, oppure la cifra corrispondente se fa meno ore. Come nessuno (amministratori compresi) percepisce più di cinque volte lo stipendio minimo.
- 6) Quasi tutti i lavoratori di Eataly, occupati da almeno un anno, hanno sempre percepito la 15^a mensilità, come premio al proprio impegno, anche se non dovuta. Tutti hanno diritto ad un pasto negli stessi ristoranti dei clienti, anche se non dovuto e al pagamento dal primo giorno di malattia, anche se non dovuto. Eataly riconosce il ruolo dei sindacati, con cui esiste un dialogo sempre aperto per la tutela dei lavoratori.
- 7) Dal 2007 ad oggi Eataly ha creato circa 4000 posti di lavoro in Italia e all'estero ed esiste un buon rapporto di stima reciproca con la stragrande maggioranza dei lavoratori. Possono esistere casi di alcuni lavoratori non confermati che magari, legittimamente, considerano un'ingiustizia la non conferma, come d'altra parte Eataly legittimamente la considera giusta. Ma questi pochi casi non possono essere presi d'esempio, da media ingiusti, addirittura per inventarsi un "metodo". E soprattutto è ingiusto non sentire la nostra versione dei fatti.
- 8) Dal 2007 ad oggi Eataly ha ridato vita a numerosi luoghi di pregio chiusi o addirittura dimenticati. Dalla fabbrica Carpano di Torino all'Air Terminal Ostiense di Roma, dall'ala monumentale della Fiera del Levante di Bari al Teatro Smeraldo di Milano, per citarne solo alcuni. Restaurandoli con propri investimenti e senza 1 euro di contributo pubblico.

Infine vogliamo ricordare che in questi sette anni abbiamo realizzato corsi di educazione alimentare gratuiti per oltre 20.000 bambini e 10.000 pensionati, più un gran numero di attività di servizio pubblico, con una spesa di alcuni milioni di euro tolti ai nostri profitti... i quali non sono mai stati distribuiti ai proprietari ma sempre reinvestiti per creare altri Eataly e dunque altri posti di lavoro. Il lavoro non si crea per decreto ma nasce dal coraggio dell'intrapresa e dall'impegno dei lavoratori. A Eataly entrambe le cose non mancano.



Purtroppo lo scenario in generale non aiuta l'intrapresa, né degli imprenditori, né dei lavoratori. Ma se a ciò si aggiunge un'informazione parziale o addirittura distorta, mirata a screditare allo scopo di ottenere visibilità tutto diventa molto, molto difficile.



Figura 40: “Adesso basta!”, manifesto di difesa da parte di Eataly.

Molte altre sono le critiche che continuano a susseguirsi e ad investire Eataly durante il suo operato. Ad esempio è molto criticata anche dai movimenti no-global, nonostante Farinetti si dichiari da sempre contro la globalizzazione e a sostegno dei piccoli imprenditori e delle aziende familiari.

È la fine del 2014, quando Eataly e il suo fondatore, Oscar Farinetti, sono investiti da polemiche riguardanti l'appalto di Expo, che continuano tutt'oggi. Tali polemiche, sono volte alla denuncia di presunte irregolarità nell'assegnazione dei due padiglioni, da 4000 metri quadri ciascuno, rappresentativi la nazione Italia. Lo spazio è stato assegnato ad Eataly, il quale si occuperà di allestirlo, organizzare gli eventi e assegnare gli spazi.

È stata presentata un'interrogazione parlamentare al governo con la quale si chiede quali siano stati i criteri per l'assegnazione. Raffaele Cantone, presidente dell'Autorità nazionale anticorruzione, sarà colui che si occuperà di verificare, sulla base dei documenti, quali siano stati i motivi di quest'affidamento diretto che, anche lui sostiene sia un tipo di gara la quale può avvenire in particolari circostanze (ANSA, 19 dicembre 2014). Giuseppe Sala, commissario unico del governo per Expo 2015, replica alle accuse sostenendo che, qualora ci sia unicità, ed Eataly lo è, è possibile non fare alcuna gara d'appalto e arrivare all'affidamento diretto del padiglione. Sempre Sala, in difesa di Eataly, ci tiene a precisare che la catena è l'unico marchio italiano nel settore della distribuzione alimentare e della ristorazione, che è riconosciuto e apprezzato in tutto il mondo.

Expo ha affidato il padiglione ad Eataly e ne riceverà il 5% su tutti gli incassi. Eataly investirà circa 7 milioni di euro per allestirlo e organizzare eventi. Si occuperà di selezionare i ristoranti che faranno parte del progetto, facendo da garante della qualità in prima persona. Ci sarà la presenza di 20 postazioni ristoro, nelle quali ruoteranno ogni mese altrettanti ristoranti regionali che, con i loro piatti, si occuperanno di narrare la biodiversità italiana, ai quali sarà lasciato il 70% degli incassi. Inoltre, Farinetti sostiene che nella migliore delle ipotesi le previsioni sono di realizzare un fatturato di 29 milioni di euro, invece, la previsione più realistica è un fatturato che si aggira intorno ai 19 milioni di euro, che comporterebbe una perdita di 700 mila euro (Corriere della sera, 21 dicembre 2014).

Le polemiche riguardanti l'appalto sembrano essersi finalmente placate, ma il 7 aprile 2015 Cantone chiede nuovamente le documentazioni relative alla concessione del padiglione senza gara, al fine di verificare come effettivamente sia stata valutata e determinata l'unicità tecnica di Eataly. Le critiche, che vengono mosse da Adriano

Zaccagni (Sel), riguardano la superficialità di tale assegnazione, avvenuta senza alcuna ricerca di mercato e che ha portato all'affidamento dello spazio espositivo ad un unico soggetto (Eataly), che si dovrà occupare di rappresentare tutte le agricolture italiane (ANSA, 9 aprile 2015). Ma, da ciò che si può evincere da un articolo pubblicato da "La Stampa" il 10 aprile 2015, Cantone sostiene nuovamente la legittimità dell'assegnazione dei padiglioni a Eataly.

Siamo al 18 giugno, Expo volge ormai alla conclusione del secondo mese, ma i problemi riguardanti Eataly e la concessione dello spazio espositivo riemergono. Infatti, l'Autorità nazionale anticorruzione Cantone non si ritiene ancora soddisfatto delle spiegazioni ricevute sia da Sala che da Farinetti. Cantone, dichiara che: <<le vantate peculiarità di Eataly non risultano teleologicamente connesse con la prestazione dedotta in contratto che, per come descritta, consisterebbe genericamente nella ristorazione e nella somministrazione di alimenti e bevande al pubblico, ancorché di livello qualitativo elevato>>. Inoltre, non convincono le vecchie spiegazioni sull'assenza della gara, ne quelle sui contratti che expo avrebbe sottoscritto con le camere di commercio, e per i quali Farinetti potrebbe subappaltare ad altre aziende gli spazi espositivi nei suoi padiglioni.

Conclusioni

Il mercato delle catene distributive alimentari, soprattutto in Italia è saturo, a causa della presenza di numerose insegne italiane ed estere che si occupano della distribuzione alimentare. L'unico modo per far leva e riuscire a crearsi uno spazio in tale mercato, è avviare dei processi di innovazione. Infatti, un'innovazione radicale nei modelli di business distributivi, può essere considerata una leva per lo sviluppo sostenibile e per l'acquisizione di vantaggio competitivo.

I consumatori hanno sviluppato una crescente sensibilità verso i temi dell'ambiente, della salute, dell'equità e della socialità. Al fine della sopravvivenza, le imprese dovranno essere capaci di sfruttare i messaggi lanciati dai singoli consumatori e dai movimenti sociali, traducendoli in attività e modelli di Business sostenibili. Soprattutto nel settore agroalimentare, è in crescita l'importanza di un sistema che permetta la creazione di valore economico e sociale. Infatti, i consumatori, negli ultimi anni hanno sviluppato una crescente attenzione verso lo sfruttamento delle risorse ambientali, delle condizioni di vita degli animali e dei lavoratori. Un'azienda che intenda acquisire un vantaggio competitivo in tale settore, dovrà essere in grado di costruire un Business Model e un'identità aziendale in linea con i tali valori, che al giorno d'oggi si stanno sempre più consolidando all'interno della nostra società. In un'era in cui l'informazione è alla portata di tutti e in cui il consumatore è interessato alle politiche adottate dalle imprese, è di rilevante importanza che queste ultime adottino strategie aziendali sempre più etiche, che riescano a rispondere alle maggiori esigenze della domanda. Lo stretto legame tra salute e alimentazione, prodotti, metodi di produzione e sfruttamento del territorio ha innescato un processo mediante il quale le aziende devono mirare all'adozione di strategie volte alla sostenibilità.

In tale contesto, il concetto di qualità del prodotto si è ampliato, andando a inglobare al suo interno fattori come il rispetto delle condizioni lavorative, dell'ambiente e certificazioni che permettano la tracciabilità di tutta la filiera. Quindi, nella valutazione dei propri acquisti, il consumatore tende a prendere in considerazione non più solamente il prezzo e la qualità in senso stretto, ma una qualità più estesa nella quale sono contenute delle variabili meno tangibili. Le imprese potranno acquisire un vantaggio competitivo formulando un business model innovativo, in grado di rispondere ai modelli di consumo responsabili che si stanno diffondendo all'interno della società. Tramite tali modelli si dovrà riuscire a promuovere la qualità, attraverso processi che

siano in grado di creare valore per tutti gli stakeholder, quindi strategie che consentano la co-creazione di valore, sia dal punto di vista economico sia sociale. Non si tratta di innovazioni di prodotto, ma di processo, cioè mettere a punto un modello mediante il quale sia possibile portare un alimento dalla terra alla tavola del consumatore, seguendo una filiera produttiva che in tutte le sue fasi sia improntata sulla sostenibilità.

Come abbiamo visto in precedenza, l'avvio di tali innovazioni può avvenire grazie al sostegno di varie istituzioni e movimenti sociali che si battono per la difesa di tali valori e diritti. I movimenti sociali, a supporto dei singoli individui, mediante le loro azioni, sono in grado di influenzare il comportamento delle imprese innescando una reazione a catena che porterà tutto il mercato ad adeguarsi ai nuovi modelli di produzione nascenti. Tali relazioni, che si possono venire a creare tra movimenti sociali e aziende possono aiutare queste ultime nell'adozione di politiche aziendali che valorizzino la responsabilità e l'eticità, innescando un processo di cambiamento culturale nella società. Questi rapporti possono essere di contrasto, possono nascere durante il corso della vita dell'azienda e tesa a modificarne il business model e l'immagine, o possono generarsi ancor prima della nascita dell'impresa. Quest'ultimo è il caso di Eataly. Il suo business model è nato grazie alla stretta collaborazione tra Slow Food e Farinetti, il fondatore Eataly. È un modello improntato sulla sostenibilità ambientale, sul rispetto per i lavoratori, per gli animali e volto alla co-creazione di valore. Tramite esso, Eataly è riuscita ad allargare la platea di soggetti per cui l'azienda produce valore, creando una corporate identity etica che le ha permesso di guadagnare un vantaggio competitivo nei confronti del resto della GDO. Questa forte immagine etica, basata sulla filosofia di Slow Food, del buono, pulito e giusto, ha permesso all'azienda di crearsi una reputazione basata su tutti quei valori che stanno acquisendo importanza nella società odierna. Tramite tale relazione è stato possibile tradurre i valori di Slow Food in strategie che hanno permesso la creazione di un modello distributivo, che ha offerto ai consumatori la possibilità di adottare un modello di consumo etico. L'impronta di eticità e la presenza di Slow Food, come consulente strategico, si possono osservare in tutte le strategie adottate da Eataly: il reclutamento dei fornitori alla cui base c'è un ferrato controllo di qualità che ricopre tutta la filiera produttiva; le politiche di pricing volte all'offerta di prodotti a prezzi sostenibili; le strategie di comunicazione che tendono a valorizzare il concetto di qualità, località ed eticità dei prodotti e dei propri fornitori; la rara pubblicizzazione diretta del proprio marchio; la didattica, mediante la quale l'azienda, mira alla diffusione dei valori etici sull'intera società, attraverso il

continuo supporto di Slow Food. Tali valori e tali strategie, improntate su di essi sono stati raccolti in un unico format, creando un ambiente conviviale e informale in cui i consumatori potessero usufruire della possibilità di comprare, mangiare e conoscere tutto ciò che sta dietro alla produzione degli alimenti. All'interno dei punti vendita Eataly non si va semplicemente ad effettuare la spesa, ma si va a vivere un'esperienza. Infatti, Eataly non si pone il semplice obiettivo di vendere un prodotto, ma intende offrire ai propri clienti un'esperienza gratificante di consumo in grado di stimolare tutti i sensi. L'intento del management è di sopraelevare il semplice prodotto cibo a qualcosa di più coinvolgente a livello emotivo e simbolico. Tutti gli elementi all'interno dei punti vendita, come il layout, la disposizione delle merci, i ristorantini, gli odori, le luci, i colori, la cartellonistica e le insegne interne, rimandano ai valori della marca, rendendo unica l'esperienza del consumatore e coinvolgendolo a livello emotivo, fisico e intellettuale. L'intenzione di Eataly è creare un'immagine di marca, che evochi dei sentimenti positivi legati alla tradizione culinaria italiana di alta qualità e alla sostenibilità delle produzioni che fanno parte del proprio assortimento. Uno degli elementi fondamentali della strategia di Eataly, è il coinvolgimento del consumatore in un processo decisionale d'acquisto che sia più ponderato, rilassato e consapevole. Non più acquisti dettati dall'impulso, ma decisioni di acquisto che avvengano prestando più attenzione a ciò che si compra, valutando il significato e i valori intrinseci del prodotto che si sceglie d'acquistare. È anche per tale motivo che Eataly si avvale di personale di vendita qualificato e di strumenti molto importanti, come la didattica e la cartellonistica interna, con le quali mira ad aiutare il cliente nelle sue scelte. Questo è uno dei punti di forza che hanno permesso a Eataly di differenziarsi rispetto alla GDO tradizionale, che mira alla persuasione del cliente esclusivamente tramite promozioni, offerte speciali e disposizione strategica del layout dei prodotti, non interessandosi della comunicazione delle caratteristiche intrinseche, delle tradizioni e della storia dei prodotti.

L'affermazione di Eataly nel panorama della GDO, nonostante la sua nascita sia avvenuta in un periodo investito dalla crisi economico-finanziaria in cui il potere di acquisto dei consumatori era significativamente diminuito, è sicuramente dovuta all'originalità del modello di business e del format distributivo. Esso è stato creato grazie alla creatività, all'abilità e alla professionalità del suo fondatore e del team messo a sua disposizione dal movimento Slow Food. La conquista dell'attenzione di un numero sempre crescente di consumatori e la diffusione del marchio a livello mondiale, sono stati possibili grazie all'innovativo modello di business, che ha permesso di

coniugare valori e metodi di approccio al mercato che fino al quel momento erano visti come distanti e inconciliabili tra loro. Si è riusciti così a creare un connubio ed un equilibrio tra tradizionalità e modernità, che ha reso tale modello unico. La ricerca di tale equilibrio, e soprattutto, il mantenimento dello stesso, sono argomenti che suscitano un certo interesse da parte dei consumatori più radicali. Da tale interesse, a volte, scaturiscono critiche rivolte sia alla capacità di mantenimento dei valori della filosofia Slow Food da parte di Eataly sia relative alla strumentalizzazione e commercializzazione degli stessi. Da tale punto di vista, il management di Eataly deve fare molta attenzione, in quanto la sua fondazione è avvenuta basandosi sui valori di un movimento sociale, che hanno permesso all'azienda di acquisire un'identità. Tale immagine, costruita identificandosi fin dall'origine con il movimento Slow Food, è un elemento fondamentale che ha bisogno di essere mantenuto anche in futuro. La sua importanza è dovuta al fatto che, avviare delle iniziative e delle politiche in contraddizione con i valori del movimento, e quindi con la propria identità, potrebbe generare delle risposte negative da parte dei clienti e di tutti gli stakeholder. Quindi, oltre a creare un danno all'immagine dell'azienda, ciò si potrebbe tradurre in danni economici dovuti alla perdita di credibilità. Ad oggi, nonostante le numerose critiche e perplessità, i valori aziendali e quelli del movimento sociale possono ritenersi perfettamente allineati, dando così un senso di coerenza alla corporate identity di Eataly. Possiamo, quindi, sostenere che l'identità reale di Eataly è allineata all'identità comunicata dalla stessa azienda, nonostante a volte l'identità percepita da alcuni consumatori non coincida con le precedenti. L'origine di tale divergenza, più che su fatti oggettivi, potrebbe essere determinata da credenze e percezioni personali.

Bibliografia

“Altro che favorito per Expo, un miracolo guadagnarci”. *La stampa* (10 aprile 2015).

Amit R., Zott C., (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *Spring*, vol. 53, n. 3.

Balmer J. M. T., Greyser S. A., (2005). Managing the multiple identities of the corporation. *Working paper series*, n. 02/05

Balmer J. M. T., Greyser S. A., (2006). Corporate marketing. Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *Emerald journal of marketing*, Vol. 40, n. 7/8

Balmer J. M. T., Stuart H., Greyser (2009). Aligning identity and strategy: corporate brandings at British Airways in the late 20th century. *California management review*. Vol 51, n.3.

Barnet C., Cafaro P., Newholm T. (2005). Philosophy and ethical consumption. In: Harrison, Rob; Newholm, Terry and Shaw, *Deirdre eds. The ethical consumer*. London, UK: sage, pp. 11-24.

Beltramello A., Haie-Fayle L., Pilat D. (2013). Why new business models matter for green growth. *OECD green growth papers*, 2013-01, OECD publishing, Paris.

Bernardi M. Farineddon: nasce Eataly Media e Farinetti si compra pure il 25% di Baricco. *Dissapore* (15 maggio 2013).

Berrone P., Surroca J., Tribò J. A., (2007). Corporate ethical identity as a determinant of firm performance: a test of the mediating role of stakeholder satisfaction.

Carrer S. Eataly rilancia sul Giappone con il colosso del trading Mitsui. *Food 24-Il Sole 24 ore* (16 giugno 2015).

Carrigan M., Moraes C., Leek S. (2011). Fostering responsible communities: a community social marketing approach to sustainable living. *Journal of business ethics*, 100:515-534.

Carrington M., Black I., Newholm T. (2012). Trasformative ethical/sustainable consumption research. *Journal of nonprofit e public sector marketing*, 24:239-246.

Casadesus-Masanell R., Ricart J. E., (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactis. *Long range planning* 43, 195-215.

Castaldo S., Perrini F., Misani N., Tencati A. (2009). The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: case of fair trade products. *Journal of business ethics*, 84:1-15.

Chesbrough H., Rosenbloom R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology Spin-off companies. *Industrial and corporate change*, vol. 11, n. 3.

Clegg S. R., Rhodes C., Kornberg M. (2006). Desperately seeking legitimacy: organizational identity and emerging industries. *Ethics-Contemporary contexts*, Routledge.

Coen E. Farinetti porta Vino Libero nel mondo Ikea. *L'espresso food&wine* (11 gennaio 2014).

Cornelissen J. P., Haslam S. A., Balmer J. M. T. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British journal of management*, vol. 18, S1-S16.

Dalli D., Romani S., (2011). Il comportamento del consumatore, acquisti e consumi in una prospettiva di marketing. *FrancoAngeli-Milano*.

Dalli D., Sebastiani R., (2015). Social movements as stakeholders and the social construction of corporate ethical identity. A case history of Eataly and Slow Food partnership.

Demil B., Lecocq X., (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long range planning* 43, 227-246.

Den Hond F., De Bakker F. G. A. (2007). Ideological motivated activism: how activist groups influence corporate social change activities. *Academy of management review*, vol. 32, n. 3, 901-924.

Di Fazio M.. "Eataly per l'Aquila, 25% ricavato prodotti abruzzesi alla città. Poi ritratta: 10%". *Il fatto quotidiano* (9 aprile 2015).

"Dopo le accuse sui contratti il patron di Eataly lancia la volata a Expo, Farinetti: appalto regolare, lo ha detto Cantone". *Il Giorno* (10 aprile 2015).

Eataly: alleanza Farinetti-Coop-Dubai per puntare al medio oriente. *Il Sole 24 ore* (19 maggio 2015).

“Eataly annuncia una partnership con Vodafone per la rete unica dati”. *Il messaggero* (16 luglio 2013).

“Eataly, Farinetti alla Gazzetta Gastronomica: contro di me solo cattiveria”. *Cronache di gusto* (7 agosto 2013).

“Eataly: Farinetti inaugura nuovo negozio in Brasile. Dedicato all’accoglienza e all’integrazione, temi centrali”. *ANSA* (12 maggio 2015).

“Expo: Sel, due padiglioni a Eataly senza gara? Deputati interrogano ministro Martina, fare chiarezza”. *ANSA* (19 dicembre 2014).

“Expo 2015, appalto senza gara a Oscar Farinetti. Cantone chiede altre spiegazioni”. *Il fatto quotidiano* (18 giugno 2015).

“Farinetti: resto ad Expo e forse andro in perdita, Cantone? Sono con lui!” *Il corriere della sera* (21 dicembre 2014).

Fukukawa K., Balmer J. M. T., Greyser E. R., (2007). Mapping the interface between corporate Identity, ethics and corporate social responsibility. *Journal of business ethics*. 76:1-5

Garriga E., Melé D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of business ethics*. 53: 51-71.

Gioia D. A., Pirce K. N., Hamilton A. L., Thomas J. B. (2010). Forging an Identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative science quarterly*, 55:1-46

Hoffman S., Hutter K., (2012). Carrotmob as a new form of ethical consumption. The nature of the concept and avenues for future research. *Journal of consum policy*. 35:215-236

Katzenstein J., Chrispin B. R. (2011). Social entrepreneurship and new model for international development in the 21st century. *Journal of developmental entrepreneurship*, vol. 16, n. 1, 87-102.

King B. G., Pearce N. A. (2010). The contentiousness of markets: politics, social movements, and institutional change in markets. *The annual review of sociology*.

Kozinets R. V., Handelman J. M. (2004). Adversaries of consumption: consumer movements, activism, and ideology. *Journal of consumer research*, vol. 31.

“La collaborazione tra Eataly e FAO da i suoi frutti”. *Sala stampa Fao* (21 aprile 2015).

“La FAO e Eataly, collaborazione a sostegno dell’agricoltura familiare”. *Sala stampa FAO* (18 ottobre 2013).

“La FAO e Eataly, un accordo per progetti in aiuto dell’agricoltura familiare in Africa e America Latina”. *La repubblica* (17 ottobre 2013).

Ludeke-Freund F. (2010). Towards a conceptual framework of business models for sustainability. *ERSCP-EMSU conference, Delft, The Netherlands*.

Magretta J., (2002). Why Business Model Matters. *Harward Business Rewiew*.

Maon F., Lindgreen A, Swaen V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of business ethics*, 87:71-89.

Marcus A. A., Anderson M. H. (2006). A general Dynamic capability: Does it propagate business and social competencies in the retail food industry? *Journal if management studies*, 43:1, 0022-2380.

Massa S., Testa S. (2011). Beyond the conventional-speciality dichotomy in food retailing business models: An Italian case study. *Journal of retailing and consumer services*.

Matson J., Shaw J., Thayer J. (2014). Food hubs: an evolution of the co-op business model. *Rural cooperatives*.

Montagnini F., Sebastiani R., Dalli D., (2011). L’anticonsumo nel settore alimentare: come i consumatori plasmano il mercato.

Orsini A. “Eataly vende agnello e pasta per l’Aquila, ma versa il 10% non più il 50%”. *ArezzoWeb* (7 aprile 2015).

Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci., C. (2005). Clarifyng Business Models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information System*, vol.16, 1-25.

Peretti F., Bassaglia S. (2014). Le relazioni pericolose: imprese e movimenti sociali. *Economia e managemet*, n. 5.

Perrini F., Tencati A. (2006). Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems. *Business strategy and the environment*. Vol. 15, 296-308.

Perrini F., Castaldo S., Misani N., Tencati A. (2010). The impact of corporate social responsibility associations on trust in organic products marketed by mainstream retailers: a study of Italian consumers. *Business strategy and the environment*.

Pietrykowski. (2004). You are what you eat: the social economy of the slow food movement. *Rivista di economia sociale*, vol. LXII, n. 3.

Rao H., Morril C., Zald M.N. (2000). Power plays: how social movements and collective action create new organizational forms. *Research in organizational behaviour*, vol. 22, pp. 239-282.

Sarati E. (2010). La responsabilità sociale d'impresa come modello di sviluppo: innovazione culturale e revisione delle prassi gestionali. *Dialoghi*.

Sartorio A. (2008). Il mercante di utopie. La storia di Oscar Farinetti, l'inventore di Eataly. *Sperling & Kupfer*.

Sbrana R., Gandolfo A. (2007). Contemporary Retailing, il governo dell'impresa commerciale moderna. *G. Giappichelli Editore-Torino*.

Schaltegger S., Ludeke-Freund F., Hensen E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *Int J. Innovation and Sustainable Development*, vol. 6, n. 2.

Schneider S., Spieth P. (2013). Business Model Innovation: towards an integrated future research agenda. *Journal of Innovation Management*, vol. 17, n. 1.

Sciarelli S. (2011). Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica. *Sinergie*, 61-62/03.

Scott S. G., Lane V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of management review*, vol. 25, n. 1, 43-62.

Sebastiani R., Montagnini F., Dalli D., (2013). Ethical Consumption and New Business Models in the Food Industry. Evidence from Eataly Case. *Journal of business ethics*, 114:473-488

Short S. W., Taticchi P., Tonelli F. Sustainability as a driver of innovation in industrial business models: learning from three Italian cases.

Soda G. (2011). Se l'impresa intercetta i movimenti sociali. *Economia e management*, n. 4.

Sorescu A., Frambach R.T., Singh J., Rangaswamy A., Bridge C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of retailing*, 87S, S3-S16.

Tencati A., Perrini F. (2011). La responsabilità d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità. *Sinergie*, n. 77/08.

Tencati A., Zsolnai. (2012). Collaborative enterprise and sustainability: the case of slow food. *Journal of business ethics*, 110:345-354.

Terra Rivolta. "Cheataly, inganni italiani".

Thompson J. D., MacMillan I. C. (2010). Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth. *Long range planning* 43, 291-307.

Tokyo Cervigni. "Logiche di distruzione del made in Italy".

Uccella D. Vodafone e Eataly presentano Smartposter. *VodafoneNews* (21 luglio 2014).

Una cooperativa di donne etiopi incrementa produzione e utili grazie alla partnership FAO-Eataly. *Sala stampa Fao* (25 febbraio 2015).

Venturini T. (2011). Il nostro pane quotidiano, Eataly e il futuro dei supermercati.

Yunus M., Moingeon B., Ortega L. L. (2010). Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long range planning* 43, 308-325.

Zivillica A., Milvo S. eataly vola da Roma a New York a bordo di Alitalia. Comunicato stampa Alitalia (2 ottobre 2012).

Zanzi C. Milano. Cosa mangiate da Brian&Barry che apre a San Babila. Scatti di gusto (20 marzo 2014).

Zott C., Amit R., (2008). The fit between product market strategy and Business Model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29: 1-26.

Zott C., Amit R., (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long range planning* 43, 216-226.

Zott C., Amit R., Massa L. (2011). Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of management*, vol. 37, n. 4.

<http://www.csr.unioncamere.it/download/2158.html> (ricerca coordinata da Gagliardi C. (direttore Centro Studi – Unioncamere), Mauriello D. e Pacetti Bustini F. (Centro Studi – Unioncamere). Con i contributi di: Martino K., Laborcamere, IREF. Consigli e i suggerimenti: Perrini F., Tencati A. e Russo A.

Sitografia

<https://aida.bvdinfo.com/>

www.ansa.it

www.banchedati.ilsole24ore.com

www.businessmodelcanvas.it

www.corriere.it

www.dhl.it

www.eataly.net

www.eatalyworld.it

www.fao.org

www.ilgiornale.it

www.larepubblica.it

<http://www.lexisnexis.com/>

www.linkiesta.it

www.mastercard.com/it

www.msccrociere.it

www.nielsen.com

www.ortobra.it

http://readybusiness.vodafone.it/mobile_eataly.php

www.scuolaholden.it

www.slowfood.it

www.starhotels.com/it

www.vodafone.it

www.web.rossopomodoro.it

